

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:

«Пріоритети реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах війни (база практики: Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської ОВА)»

«Priorities for realizing the economic potential of agricultural sector enterprises under wartime conditions (practical training base: Department of Agro-Industrial Development of the Kirovohrad Regional State Administration)»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА-24м-1,9
ОПП «Економіка агробізнесу та ринок землі»

спеціальності 051 «Економіка»

_____ Лимаренко Ілля Сергійович

«__» _____ 2026 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Дмитришин Б.В.

«__» _____ 2026 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Ніколаєв І.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лимаренка Іллі Сергійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Пріоритети реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах війни (база практики: Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської ОВА)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту травня 2026

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: дослідження теоретико-методологічних засад економічного потенціалу підприємств аграрного сектора,

комплексний аналіз стану його реалізації в умовах повномасштабної війни та обґрунтування пріоритетних напрямів його ефективного використання і нарощування.

Завдання: 1) дослідити сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства, систематизувати наукові концепції його трактування з урахуванням специфіки агробізнесу та значення земельних ресурсів;

2) розкрити роль ринку земель сільськогосподарського призначення як стратегічного ресурсу реалізації потенціалу аграрних підприємств;

3) систематизувати воєнні ризики як чинники обмеження та трансформації економічного потенціалу аграрного сектора; 4) проаналізувати динаміку

виробничого потенціалу аграрного сектора України та його реалізацію у 2022–

2025 роках; 5) оцінити стан земельного та фінансового потенціалу аграрних

підприємств, виявити ключові проблеми їх використання;

АНОТАЦІЯ

Лимаренко І.С. «Пріоритети реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах війни (база практики: Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської ОВА)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та ринок землі» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2026. 103 с.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах повномасштабної збройної агресії та підготовки до повоєнного відновлення. Об'єктом дослідження є процеси реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора України в умовах воєнного стану. Предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти визначення і реалізації пріоритетів нарощування економічного потенціалу аграрних підприємств.

У першому розділі систематизовано концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства та обґрунтовано його структуру, що охоплює шість взаємопов'язаних компонентів: виробничий, земельно-ресурсний, фінансовий, кадровий, інноваційно-інвестиційний та ринково-експортний. Досліджено роль ринку земель сільськогосподарського призначення як стратегічного ресурсу реалізації потенціалу. Розроблено класифікацію воєнних ризиків як чинника обмеження та трансформації потенціалу і теоретично обґрунтовано три сценарії його трансформації – деградаційний, структурний та адаптаційний.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану реалізації виробничого, земельного, фінансового та ринково-експортного потенціалів аграрних підприємств у 2022–2025 рр. Виявлено принципову дивергенцію між організованими підприємствами та господарствами населення: підприємства нарощують виробничий потенціал у тваринництві, тоді як господарства населення суттєво скорочуються. Встановлено, що загальний аграрний експорт залишається нижчим від довоєнного рівня, попри відкриття значної кількості нових ринків збуту. Виявлено значні матеріальні збитки виробничих активів АПК, а нерозвиненість іпотечного кредитування під заставу землі залишає поза фінансовим оборотом значний земельний актив.

У третьому розділі розроблено систему пріоритетів реалізації економічного потенціалу, що охоплює три виміри: інституційно-фінансовий (вдосконалення регулювання земельного ринку, реформа системи держпідтримки, розвиток ринкових інструментів фінансування), виробничо-експортний (розвиток тваринництва, диверсифікація рослинництва, розбудова збутової інфраструктури, підвищення частки переробленої продукції в експорті) та стратегічний (цифровізація виробничих і управлінських процесів, кліматична адаптація, євроінтеграція відповідно до вимог САП ЄС).

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані пріоритети та рекомендації можуть бути використані органами державного управління при розробці аграрної політики, підприємствами агросектора при формуванні стратегій розвитку, а також міжнародними донорськими організаціями при плануванні програм підтримки відновлення аграрного сектора України.

Ключові слова: економічний потенціал, аграрні підприємства, воєнні ризики, земельно-ресурсний потенціал, ринково-експортний потенціал, цифровізація.

ANNOTATION

Lymarenko I. «Priorities for realizing the economic potential of agricultural sector enterprises under wartime conditions (practical training base: Department of Agro-Industrial Development of the Kirovohrad Regional State Administration)». Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Agribusiness Economics and the Land Market» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2026. 103 p.

The qualification thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of realizing the economic potential of agricultural enterprises under conditions of full-scale armed aggression and preparation for post-war recovery. The object of the study is the processes of realizing the economic potential of Ukraine's agricultural enterprises during wartime. The subject encompasses the theoretical, methodological, and practical aspects of identifying and implementing priorities for enhancing the economic potential of agricultural enterprises.

The first chapter systematizes conceptual approaches to defining the economic potential of an enterprise and substantiates its structure, comprising six interrelated components: productive, land-resource, financial, human capital, innovation-investment, and market-export. The role of the agricultural land market as a strategic resource for potential realization is investigated. A classification of wartime risks as factors constraining and transforming potential is developed, and three theoretical transformation scenarios are identified – degradation, structural, and adaptive.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the realization of productive, land, financial, and market-export potential of agricultural enterprises during 2022–2025. A fundamental divergence between organized enterprises and household farms is identified: enterprises are building productive capacity in livestock farming, while household farms are experiencing significant decline. Total agricultural exports remain below pre-war levels, despite the opening of a considerable number of new markets. Substantial material losses to agricultural production assets are documented, and the underdevelopment of mortgage lending secured by land leaves a significant land asset outside the financial system.

The third chapter develops a system of priorities for realizing economic potential, encompassing three dimensions: institutional-financial (improving land market regulation, reforming the state support system, developing market-based financing instruments); productive-export (livestock development, crop diversification, distribution infrastructure construction, increasing the share of processed products in exports); and strategic (digitalization of production and management processes, climate adaptation, and European integration in accordance with the EU Common Agricultural Policy requirements).

The practical significance of the research results lies in the fact that the formulated priorities and recommendations can be used by public authorities in developing agricultural policy, by agricultural enterprises in formulating development strategies, and by international donor organizations in planning support programs for the recovery of Ukraine's agricultural sector.

Key words: economic potential, agricultural enterprises, wartime risks, land-resource potential, market-export potential, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА	9
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства	9
1.2. Структурні компоненти економічного потенціалу аграрних підприємств..	16
1.3. Ринок землі як стратегічний ресурс реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств	31
1.4. Воєнні ризики як чинник обмеження та трансформації економічного потенціалу аграрних підприємств	38
2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	44
2.1. Динаміка виробничого потенціалу аграрного сектора та його реалізація у 2022–2025 роках	44
2.2. Земельний та фінансовий потенціал аграрних підприємств: стан і проблеми використання.....	55
2.3. Експортний та ринковий потенціал аграрних підприємств України в умовах воєнних обмежень	63
3. ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	72
3.1. Інституційні та фінансові пріоритети реалізації потенціалу аграрних підприємств.....	72
3.2. Пріоритети нарощування виробничого та експортного потенціалу в умовах воєнних обмежень	77
3.3. Цифровізація, кліматична адаптація та євроінтеграція як пріоритети довгострокової реалізації потенціалу	81
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації в Україну докорінно змінило умови функціонування національної економіки та її провідних секторів. Аграрний сектор, який традиційно є одним із стратегічних секторів економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку країни та формує значну частку валютних надходжень від експорту, опинився під безпрецедентним тиском воєнних ризиків. Втрати виробничої інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів внаслідок мобілізації та міграції, руйнування логістики, мінне забруднення земель, знищення зрошувальних систем – усе це суттєво обмежило здатність аграрних підприємств повноцінно використовувати наявний економічний потенціал. Водночас галузь демонструє помітну стійкість: підприємства адаптуються до нових умов, освоюють нові ринки збуту, нарощують продуктивність і розширюють виробництво, що свідчить про наявність значного нереалізованого потенціалу навіть в умовах війни.

Запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, розвиток Державного аграрного реєстру, впровадження нових фінансових інструментів (аграрних нот, програм пільгового кредитування, гарантійних механізмів), а також наближення до стандартів Спільної аграрної політики ЄС формують нові інституційні можливості для реалізації потенціалу аграрних підприємств. Разом із тим відсутність комплексного підходу до визначення пріоритетів реалізації цього потенціалу в умовах воєнного часу та перехідного до повоєнного відновлення перешкоджає виробленню ефективних стратегій розвитку агробізнесу. Відтак дослідження пріоритетів реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора набуває особливої наукової та практичної актуальності.

Теоретичні засади економічного потенціалу підприємства досліджували Балацький О.Ф. [2], Васьківська К.В. [5], Войнаренко М.П. [6], Добикіна О.К. [9], Коряк А.С. [22], Краснокутська Н.С., Лисенко А.М. [22], Нусінов В.Я. [25],

Свободін В.М., Шура Н.О. [25] та інші науковці. Питання ринкового потенціалу та таргетингу розглядалися Зайчук Т.О. [14]. Проблематику функціонування та розвитку аграрного сектора в умовах воєнного стану, державної аграрної політики й земельних відносин досліджують М. Семикіна [38], О. Скидан [47], І. Соловійов [8], В. Русан [37], Л. Жураковська [35-37], Я. Жаліло [35] та колектив Центру економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. Попри значний обсяг наукових напрацювань, питання комплексного визначення пріоритетів реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах повномасштабної війни залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета та завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад економічного потенціалу підприємств аграрного сектора, комплексний аналіз стану його реалізації в умовах повномасштабної війни та обґрунтування пріоритетних напрямів його ефективного використання і нарощування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- дослідити сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства, систематизувати наукові концепції його трактування з урахуванням специфіки агробізнесу та значення земельних ресурсів;

- розкрити роль ринку земель сільськогосподарського призначення як стратегічного ресурсу реалізації потенціалу аграрних підприємств та проаналізувати стан земельних відносин;

- систематизувати воєнні ризики як чинники обмеження та трансформації економічного потенціалу аграрного сектора;

- проаналізувати динаміку виробничого потенціалу аграрного сектора України та його реалізацію у 2022–2025 роках;

- оцінити стан земельного та фінансового потенціалу аграрних підприємств, виявити ключові проблеми їх використання;

- дослідити експортний та ринковий потенціал аграрних підприємств України в умовах воєнних обмежень;
- обґрунтувати інституційні та фінансові пріоритети реалізації потенціалу аграрних підприємств;
- визначити пріоритети нарощування виробничого та експортного потенціалу в умовах воєнних обмежень і підготовки до повоєнного відновлення;
- обґрунтувати роль цифровізації, кліматичної адаптації та євроінтеграції як пріоритетів довгострокової реалізації потенціалу аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження виступають процеси реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора України в умовах повномасштабної війни.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти визначення пріоритетів реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора України в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

- набули подальшого розвитку теоретичні підходи до структурування економічного потенціалу підприємств аграрного сектора шляхом систематизації його шести взаємопов'язаних компонентів (виробничого, земельно-ресурсного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційного та ринково-експортного) із врахуванням специфіки агробізнесу та розмежуванням понять «економічний потенціал» і «потенціал економічного розвитку» підприємства, що дозволяє точніше ідентифікувати резерви нарощування можливостей порівняно з їх поточною реалізацією;
- удосконалено класифікацію воєнних ризиків як чинника обмеження та трансформації економічного потенціалу аграрних підприємств шляхом виокремлення п'яти груп (фізично-деструктивних, територіально-обмежувальних, кадрово-демографічних, логістично-ринкових та фінансово-інвестиційних) із розмежуванням прямого деструктивного та непрямого трансмісійного каналів їх впливу і теоретичним обґрунтуванням трьох

сценаріїв трансформації потенціалу (деградаційного, структурного та адаптаційного);

– розроблено комплексну систему пріоритетів реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення, що охоплює три взаємозалежні виміри: інституційно-фінансовий (розвиток земельного ринку, іпотечного кредитування, реформа системи держпідтримки через ДАР та ІСАК), виробничо-експортний (відновлення тваринництва, оптимізація структури рослинництва, розбудова збутової інфраструктури, диверсифікація ринків збуту) та стратегічний (цифровізація виробничих і управлінських процесів, кліматична адаптація, євроінтеграція відповідно до вимог САП ЄС).

Практична значущість результатів дослідження визначається тим, що сформульовані пріоритети та рекомендації щодо реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора можуть бути використані: органами державного управління — при розробці аграрної політики, зокрема щодо підвищення коефіцієнта ліквідності застави земель до 0,75, запуску ІСАК у 2027 р. та вдосконалення програм пільгового кредитування; підприємствами агросектора – при формуванні адаптаційних стратегій розвитку в умовах воєнних обмежень та підготовці до роботи за стандартами ЄС; міжнародними донорськими організаціями (ЄС, ЄБРР, ФАО, Світовий банк) – при плануванні програм підтримки відновлення аграрного сектора України та пріоритизації напрямів фінансування.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували: праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економічного потенціалу підприємства та агроєкономіки; аналітичні доповіді та записки Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД); нормативно-правові акти України у сфері земельних відносин, аграрної політики та державної підтримки агровиробників; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; дані Державного земельного кадастру (Держгеокадастр) та Державного аграрного реєстру (ДАР) щодо ринку земель сільськогосподарського призначення; звіти Світового банку та Продовольчої і

сільськогосподарської організації ООН (ФАО) та Київської школи економіки (KSE Institute) щодо збитків і перспектив розвитку аграрного сектора України в умовах збройного конфлікту.

Методи дослідження. Теоретична частина роботи ґрунтується на методах аналізу та синтезу, системного підходу, класифікації та типологізації, порівняння та узагальнення наукових концепцій. Аналітична частина виконувалася із застосуванням: методу порівняльного аналізу показників у динаміці при дослідженні виробничих та експортних показників агросектора у 2022–2025 рр.; методу абсолютних і відносних відхилень при оцінці змін у структурі виробництва, земельного ринку та фінансового потенціалу підприємств; порівняльного методу при зіставленні результатів діяльності підприємств різних категорій (організовані підприємства та господарства населення); методу сценарного аналізу при оцінці перспектив розвитку ринку земель та трансформації потенціалу в умовах воєнних ризиків; методів стратегічного та синергетичного аналізу при обґрунтуванні системи пріоритетів реалізації потенціалу.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дипломного дослідження апробовано шляхом публічного оприлюднення у вигляді тез «Стратегічні пріоритети збереження та нарощування економічного потенціалу аграрних підприємств у воєнний період» (збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», що відбулася 22 квітня 2026 року на базі Центральноукраїнського національного технічного університету у м. Кропивницький).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з анотації двома мовами, вступу, трьох розділів (включають десять підрозділів), висновків та списку використаних джерел (містить 48 найменування на 7 сторінках). Загальний її обсяг становить 103 сторінки друкованого тексту. Кваліфікаційна робота включає в себе 36 розроблених автором таблиць та 8 побудованих рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА

1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства

Розуміння економічного потенціалу підприємства як наукової категорії формувалося поступово, відображаючи зміни в уявленнях про природу економічних систем та джерела їх розвитку. Для правильного трактування цього поняття варто звернутися до його першооснови: термін «потенціал» походить від латинського *potentia* — «здатний бути», «міць», «сила» [4]. У такому широкому розумінні поняття охоплює будь-яку сферу діяльності людини й держави – від виробничої до соціальної та оборонної.

До 1970-х рр. у вітчизняній практиці поняття потенціалу застосовувалося переважно для характеристики економічної міцності держави в цілому. Потенціал формували елементи суспільного виробництва минулого та поточного періодів, а вплив окремих суб'єктів господарювання на його величину враховувався лише опосередковано. З часом, у міру ускладнення економічних систем та загострення конкурентного середовища, постала потреба у точнішому кількісному та якісному вимірюванні потенціалу на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях [22].

Аналіз наукової літератури виявляє значне різноманіття підходів до трактування поняття «економічний потенціал». Узагальнивши їх, О. Божанова виокремлює чотири основні групи. Перша розглядає потенціал як *сукупну здатність галузей народного господарства* виробляти промислову і сільськогосподарську продукцію, надавати послуги та здійснювати будівництво. Друга ототожнює його із *сукупністю наявних ресурсів* – матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних. Третя розглядає потенціал як синонім *економічної міці* та народногосподарського потенціалу,

хоча ряд науковців (Мочалов Б.М., Задоя А.О.) наполягають на розмежуванні цих понять: економічна міць характеризує фактично досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, тоді як потенціал окреслює перспективні можливості їх нарощування. Четверта група (Самоукін Л.І.) трактує потенціал як *результат виробничих відносин* між суб'єктами господарювання щодо повного використання їхніх здібностей до створення матеріальних благ [4].

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до трактування поняття «економічний потенціал»

№	Підхід	Ключова ознака	Представники
1	Виробничо-галузевий	Здатність галузей виробляти товари і послуги	Мочалов Б.М., Мосін В.М., Крук Д.М.
2	Ресурсний	Сукупність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів	Плішевський Б., Тодосійчук А., Личкін Ю.
3	Міцнісний (ототожнення з економічною міццю)	Фактично досягнутий рівень розвитку продуктивних сил	Горбанів Є.
4	Відносинний	Результат виробничих відносин щодо використання здібностей суб'єктів	Самоукін Л.І.

Джерело: складено автором на основі [4]

Наведені підходи відображають різні виміри економічного потенціалу, однак жоден із них не охоплює його у повноті. Ресурсний підхід, обмежуючись переліком наявних засобів, не враховує стратегічну спрямованість їх використання. Виробничий підхід фокусується на обсягах випуску, ігноруючи ринкову реалізацію продукції та фінансовий результат. Відносинний підхід надмірно абстрактний і практично незастосовний для кількісної оцінки.

Систематизацію та концептуалізацію наявних підходів здійснили Лисенко А.М. та Коряк А.С., які виокремили чотири концепції трактування економічного потенціалу підприємства [22]:

1. *Ресурсно-виробнича концепція* (Балацький О.Ф., Свободін В.М.) — поєднує економічні ресурси та їх оптимальне використання з метою досягнення

максимального обсягу виробництва продукції. Ця концепція є однією з найбільш традиційних і безпосередньо пов'язана з потенціалом аграрних підприємств, де виробнича функція є домінуючою.

2. *Ресурсно-стратегічна концепція* (Гіттік Ю.Л., Кудрицький А.В.) — передбачає спрямування сукупності ресурсів на вирішення перспективних завдань розвитку. Акцент робиться не лише на поточних, а й на прихованих та невикористаних резервах підприємства.

3. *Виробничо-стратегічна концепція* (Одінцова Г.С., Селезньова Г.А.) — розглядає економічний потенціал через призму функціонального взаємозв'язку елементів виробничої системи та стратегічних цілей підприємства.

4. *Ресурсно-виробничо-стратегічна концепція* (Добикіна О.К., Костенко Т.Д. та ін.) – інтегрує переваги трьох попередніх підходів, передбачаючи використання сукупності економічних ресурсів і виробничих можливостей для досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання. Ця концепція сформувалася у 2000-х рр. і нині є найбільш поширеною у вітчизняній науковій думці.

Таблиця 1.2 – Концепції трактування поняття «економічний потенціал підприємства»

Концепція	Зміст	Представники
Ресурсно-виробнича	Поєднання ресурсів і можливостей досягнення максимального обсягу виробництва	Балацький О.Ф., Свободін В.М., Лепьохіна О.В.
Ресурсно-стратегічна	Використання ресурсів для вирішення стратегічних завдань розвитку	Гіттік Ю.Л., Заяшников Є.Н., Кудрицький А.В.
Виробничо-стратегічна	Взаємозв'язок виробничих елементів із стратегічними цілями підприємства	Одінцова Г.С., Селезньова Г.А.
Ресурсно-виробничо-стратегічна	Комплексне використання ресурсів і виробничих можливостей для досягнення цілей розвитку	Добикіна О.К., Рижиков В.С., Костенко Т.Д., Герасимов А.А.

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз таблиці 1.2 свідчить про послідовне розширення змістового наповнення концепції економічного потенціалу: від суто ресурсного та

виробничого вимірів — до інтегрованого стратегічного підходу. Найбільш повним, на нашу думку, є ресурсно-виробничо-стратегічне трактування, оскільки воно охоплює не лише поточні можливості підприємства, а й перспективні резерви їх нарощування відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку.

У науковій літературі зустрічається широкий спектр конкретних визначень економічного потенціалу підприємства. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д. та Галімух Ю.О. характеризують його як «можливість і здатність підприємства розвиватися у певний момент часу, відповідно до поставлених цілей, у визначеному напрямі нарощувати конкурентні переваги» [22]. Таке трактування акцентує динамічну природу потенціалу – його залежність від конкретного часового горизонту та стратегічного вектора розвитку.

Добикіна О.К. та співавтори визначають економічний потенціал як «сукупність економічних ресурсів та виробничих можливостей, що можуть бути використані для досягнення поставлених цілей розвитку» [22]. На думку Свободіна В.М. – одного з піонерів дослідження потенціалу саме *аграрних* підприємств – це «сукупність спільно функціонуючих ресурсів, що мають здатність виробляти певний обсяг продукції» [22]. Важливо, що вчений розглядав цю категорію ще у 1984 р. стосовно сільськогосподарських підприємств, що підкреслює давню традицію дослідження потенціалу саме в агросекторі.

Нусінов В.Я. та Шура Н.О. пропонують двокомпонентну модель: потенціал підприємства складається з *внутрішньої (ресурсно-виробничої)* складової – яка відображає можливості щодо виробництва товарів і послуг – та *зовнішньої (ринкової)* складової – яка характеризує можливості щодо реалізації цих товарів споживачам та отримання доходу [25]. Така двоїста природа потенціалу особливо актуальна для аграрних підприємств, де виробнича спроможність не завжди конвертується в ринковий та фінансовий результат через обмеження логістики, цінову нестабільність і торгові бар'єри.

Узагальнюючи погляди вчених, Лисенко А.М. та Коряк А.С. пропонують власне синтетичне визначення: економічний потенціал – це «сукупність ресурсів та можливостей, що з розвитком продуктивних сил та економічних відносин можуть бути максимально використаними у процесі вирішення стратегічних завдань» [22]. Це визначення є найбільш прийнятним для цілей нашого дослідження, оскільки воно охоплює одночасно ресурсний, виробничий і стратегічний виміри, не обмежує потенціал лише поточним станом підприємства та допускає динамічну зміну його величини залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «економічний потенціал» та «потенціал економічного розвитку підприємства». Божанова О.В. наголошує, що перший характеризує наявний, досягнутий рівень можливостей підприємства, тоді як другий – це потенціал, здатний забезпечити «закономірний перехід від наявного економічного рівня до більш високого, який характеризується зростанням макро- і мікроекономічних показників» [4]. Тобто потенціал розвитку є якісно вищою категорією: він не просто описує те, чим підприємство володіє, а визначає його здатність перейти на якісно новий рівень функціонування.

Близьким до цього є розмежування понять «ріст» і «розвиток», здійснене Р. Акоффом: ріст означає кількісне збільшення (обсягів виробництва, частки ринку, чисельності персоналу), тоді як розвиток – це якісні зміни системи, збільшення її можливостей та здібностей [4]. У контексті теми нашого дослідження це розмежування є принципово важливим: «реалізація економічного потенціалу» підприємств аграрного сектора передбачає не просто збільшення обсягів виробництва, а й якісні структурні зміни — підвищення продуктивності, диверсифікацію продукції, освоєння нових ринків, впровадження технологічних інновацій.

Потенціал підприємства є *динамічною* категорією та проявляється виключно в процесі його використання. Характерними властивостями потенціалу є такі: по-перше, його використання супроводжується

нарощуванням; по-друге, процеси використання і нарощування потенціалу є взаємозалежними та безперервними [4]. Це означає, що підприємство, яке активно реалізує свій потенціал, одночасно формує нові можливості для подальшого розвитку – тоді як відмова від його використання призводить до поступової деградації наявних можливостей.

Чинники, що впливають на формування та величину економічного потенціалу, поділяються на *керовані* (маркетингова програма, асортимент, ціноутворення, інвестиції) та *некеровані* (попит споживачів, дії конкурентів, макроекономічне середовище, регуляторна політика) [15]. Для аграрних підприємств некеровані чинники набувають особливого значення — природно-кліматичні умови, ціни на світових товарних ринках, воєнні ризики та державна аграрна політика здійснюють визначальний вплив на масштаби реалізованого потенціалу незалежно від внутрішніх зусиль підприємства.

Структура економічного потенціалу підприємства є багатокомпонентною. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д. та Галімуков Ю.О. виокремлюють такі складові: виробничий, кадровий, інформаційний, інвестиційно-інноваційний потенціали та стратегію розвитку [22]. Мец В.О. розглядає його як прояв сукупного впливу виробничого, майнового, фінансового і ділового потенціалів. Для підприємств аграрного сектора до цих складових необхідно додати *земельно-ресурсний* та *експортний* потенціали, які відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних позицій агробізнесу.

Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу, в результаті чого виділяють об'єктивні та суб'єктивні складові потенціалу підприємства (рис. 1.1).

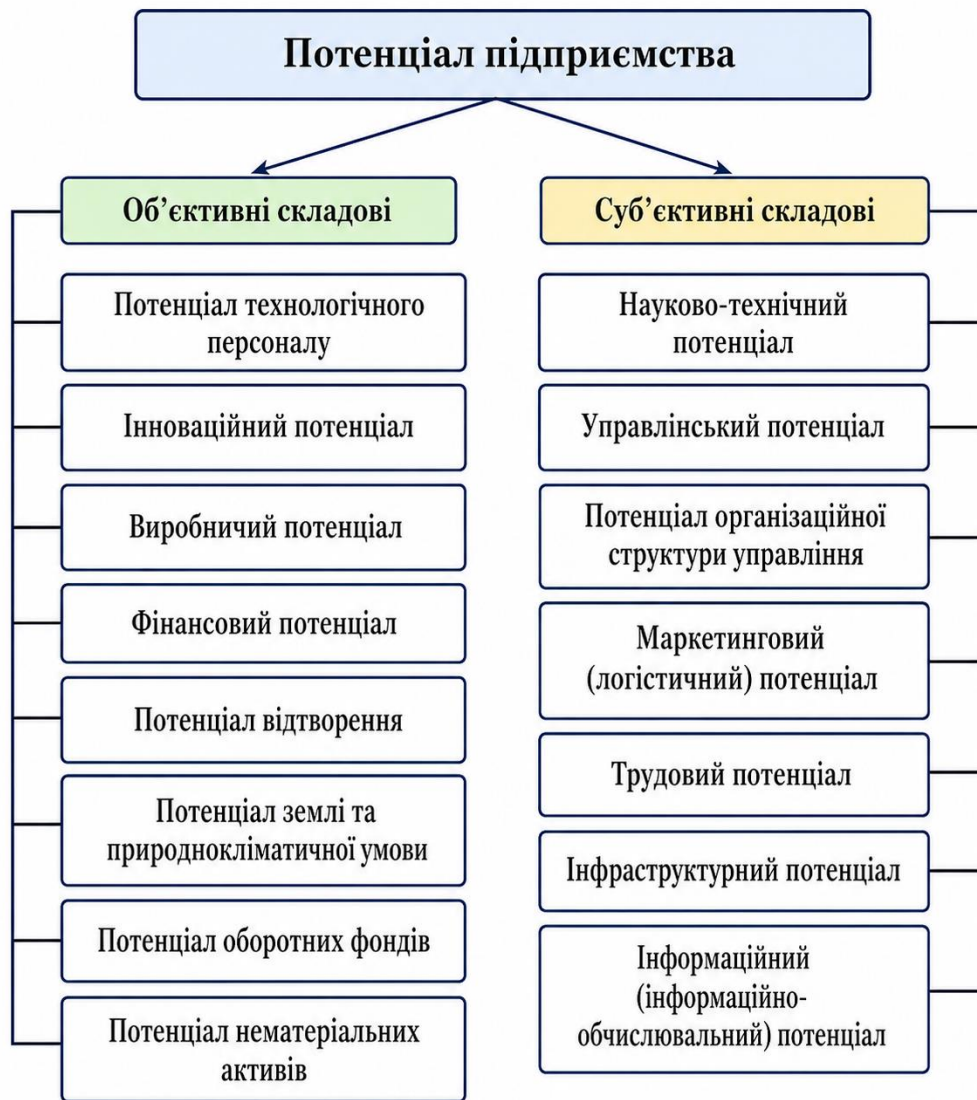


Рис. 1.1 – Структура потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Специфіка аграрного сектора зумовлює особливий характер формування економічного потенціалу підприємств. По-перше, земля є водночас засобом і предметом виробництва, що не має аналогів в інших галузях. По-друге, аграрний бізнес критично залежить від природно-кліматичних умов, які є некерованим зовнішнім чинником. По-третє, сезонність виробничого циклу визначає нерівномірне навантаження на всі складові потенціалу – виробничий, фінансовий та кадровий. По-четверте, аграрні підприємства є стратегічно важливими суб'єктами з точки зору забезпечення продовольчої безпеки країни,

що зумовлює особливий характер їх взаємодії з державою та формує специфічні умови реалізації потенціалу [37].

В умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України ці особливості набули ще більшого значення. Руйнування виробничого потенціалу – знищення техніки (понад 21% парку), сховищ (19,5% потужностей), зрошувальних систем – безпосередньо обмежує здатність аграрних підприємств реалізовувати наявні ресурси та можливості [35]. Одночасно війна стала потужним каталізатором трансформації потенціалу: підприємства активно адаптуються до нових умов, впроваджують альтернативні джерела енергозабезпечення, освоюють нові ринки збуту та нарощують продуктивність у безпечних регіонах.

Таким чином, економічний потенціал підприємства є багатовимірною динамічною категорією, що охоплює сукупність ресурсів та можливостей, здатних при їх максимальному використанні забезпечити вирішення стратегічних завдань розвитку. Найбільш повним для цілей нашого дослідження є ресурсно-виробничо-стратегічне трактування, запропоноване Добикіною О.К., Лисенком А.М. та Коряк А.С. Специфіка аграрного сектора зумовлює необхідність розширення структури економічного потенціалу за рахунок земельно-ресурсного та експортного компонентів, а умови воєнного стану вимагають врахування чинників руйнування та трансформації потенціалу під впливом воєнних ризиків. Саме ці аспекти становитимуть предмет подальшого аналізу в наступних підрозділах роботи.

1.2. Структурні компоненти економічного потенціалу аграрних підприємств

Встановлення сутності економічного потенціалу підприємства є необхідною, але недостатньою умовою для його дослідження. Не менш важливим є визначення структурних компонентів, які у сукупності утворюють цілісну систему потенціалу та забезпечують його реалізацію. Структурне

розуміння дозволяє перейти від загальних категорійних характеристик до конкретних вимірюваних складових, що може слугувати основою для кількісної оцінки та управління потенціалом підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення складу компонентів економічного потенціалу підприємства. Різні автори пропонують неоднакові переліки складових залежно від того, яку концепцію потенціалу вони сповідують, на якому рівні аналізу зосереджуються та яку галузеву специфіку враховують. Для підприємств аграрного сектора, зважаючи на їх специфіку, доцільно виокремити шість ключових складових: виробничий, земельно-ресурсний, фінансовий, кадровий, інноваційно-інвестиційний та ринково-експортний потенціали [22].

Таблиця 1.3 – Структурні компоненти економічного потенціалу підприємств аграрного сектора

Компонент потенціалу	Зміст та ключові елементи	Особливості в агросекторі
Виробничий	Виробничі потужності, технологічний рівень, парк техніки та обладнання, системи зберігання і переробки продукції	Визначальний вплив сезонності; пряма залежність від стану земельних ресурсів
Земельно-ресурсний	Площа та якість сільськогосподарських угідь, права землекористування та власності, доступ до водних ресурсів	Унікальний компонент, властивий лише агросектору; земля — одночасно засіб і предмет виробництва
Фінансовий	Власний капітал, доступ до кредитних ресурсів, рівень рентабельності, фінансова стійкість і платоспроможність	Значна залежність від програм держпідтримки; сезонний характер потреби у фінансуванні
Кадровий	Чисельність і кваліфікація персоналу, продуктивність праці, рівень управлінської компетентності	Гострий дефіцит в умовах війни через мобілізацію та міграцію; зниження фізичної доступності кваліфікованих кадрів

Продовження табл. 1.3

Компонент	Зміст та ключові елементи	Особливості в агросекторі
------------------	----------------------------------	----------------------------------

потенціалу		
Інноваційно-інвестиційний	Обсяг і структура інвестицій, рівень технологічного оновлення, впровадження цифрових рішень та точного землеробства	Зростаюча роль цифровізації та кліматично орієнтованих технологій; залучення міжнародного фінансування
Ринково-експортний	Частка ринку, диверсифікація каналів збуту, географія експорту, конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках	Ключовий для формування валютних надходжень; суттєво обмежений у прифронтових регіонах

Джерело: складено автором на основі [22; 37]

Дані таблиці 1.3 свідчать про те, що структура економічного потенціалу аграрних підприємств є більш складною порівняно з підприємствами інших галузей. Земельно-ресурсний компонент є унікальною галузевою складовою, не властивою промисловим чи сервісним підприємствам. Водночас всі компоненти є взаємопов'язаними: земельний потенціал визначає рамки виробничого, виробничий — фінансовий, фінансовий — інноваційний, а ринково-експортний є результируючим показником реалізації всіх попередніх складових.

Виробничий потенціал аграрного підприємства охоплює сукупність виробничих ресурсів і можливостей, що визначають здатність підприємства виробляти сільськогосподарську продукцію в обсязі, структурі та якості, що відповідають потребам ринку. Ключовими елементами є: парк сільськогосподарської техніки, потужності зберігання та переробки, технологічний рівень виробничих процесів, наявність зрошувальних систем та інфраструктури енергозабезпечення.

Повномасштабна збройна агресія завдала значних збитків виробничому потенціалу агропідприємств. За оцінками Світового банку та КШЕ, загальні збитки агропромислового комплексу України від вторгнення становлять 10,3 млрд дол. США, а економічні втрати сягають майже 70 млрд дол. США. Найбільша частка збитків — 57% — припадає саме на сільськогосподарську техніку (5,8 млрд дол.), понад 21% наявного парку якої повністю або частково

пошкоджено. Другою за величиною категорією збитків є запаси зернових та олійних культур (1,9 млрд дол.), третьою — сховища та елеватори (1,8 млрд дол., або 11,3 млн т зруйнованих потужностей) [37].

Разом із тим виробничий потенціал не є статичною величиною. Підприємства адаптуються до воєнних умов, переорієнтовуючись на менш затратні та більш рентабельні культури, мігруючи зі східних і південних регіонів до центральних та західних, інвестуючи в автономні джерела енергозабезпечення. Зокрема, у молочному скотарстві підприємства демонструють рекордне зростання продуктивності корів — 8 167 кг/корову/рік на початок 2025 р., що на 20% перевищує показник 2021 р. [36].

Земельно-ресурсний потенціал є системоутворюючим компонентом економічного потенціалу аграрних підприємств, оскільки земля сільськогосподарського призначення є водночас засобом виробництва (через неї здійснюється вирощування культур) і предметом праці (вона обробляється, удобрюється, зрошується). Величина цього компоненту визначається площею угідь, їх якісними характеристиками (балом бонітету, вмістом гумусу, ступенем деградації), а також правовим режимом використання — чи є земля власністю підприємства, чи перебуває в оренді.

Водночас збройна агресія суттєво знецінила та вилучила з обороту значну частину земельних ресурсів. Третина українських земель стала зоною ризикового сільського господарства. Близько 16 млн га перебувають під загрозою мінного забруднення, а їх розмінування вимагатиме від 12,8 до 26,6 млрд дол. США. Руйнування Каховської ГЕС позбавило зрошення 94% полів Херсонської, 74% — Запорізької та 30% — Дніпропетровської областей [35].

Фінансовий потенціал аграрного підприємства відображає його спроможність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення поточної діяльності, інвестиційного розвитку та реалізації стратегічних завдань. Він охоплює власний капітал, доступ до банківського та небанківського фінансування, рівень рентабельності та фінансової стійкості.

В умовах воєнного стану фінансовий потенціал аграрних підприємств зазнав значного тиску через зростання собівартості виробництва, обмеження доступу до традиційних кредитних ресурсів і звуження власних джерел фінансування внаслідок збитків від бойових дій. Водночас держава та міжнародні партнери запровадили низку інструментів підтримки. Програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%» [27] стала головним фінансовим інструментом підтримки агросектора у 2025 р.: з початку року по вересень нею скористалися 5 588 агропідприємств, які залучили понад 36,6 млрд грн [36].

Перспективним інструментом нарощування фінансового потенціалу малих і середніх аграрних підприємств стають аграрні ноти — неемісійні електронні цінні папери, що дозволяють залучати фінансування під заставу майбутнього врожаю без класичної нерухомої застави. З 01 січня 2026 р. державні гарантії через Фонд часткового гарантування поширено і на аграрні ноти, що дозволить фермерам із земельним банком до 500 га отримувати фінансування без застави – Фонд покриватиме до 80% непогашеного боргу [13].

Кадровий потенціал аграрного підприємства охоплює чисельність, кваліфікацію та продуктивність персоналу, рівень управлінської компетентності, здатність залучати та утримувати спеціалістів. В умовах переходу до наукоємних технологій точного землеробства та цифровізації агровиробництва значення кадрового потенціалу суттєво зростає.

Повномасштабна війна спричинила гостру кризу кадрового потенціалу в агросекторі. За даними Мінагрополітики, близько 200 тис. аграріїв служать у Збройних Силах України, що безпосередньо обмежує трудові ресурси галузі. Восени 2024 р. дефіцит персоналу в ряді регіонів набув таких масштабів, що ставив під загрозу збирання врожаю. Ця ситуація змушує підприємства переглядати підходи до оплати праці, підвищувати заробітні плати для утримання кваліфікованих кадрів, що у свою чергу збільшує операційні витрати й знижує рентабельність [37].

Інноваційно-інвестиційний потенціал відображає здатність підприємства здійснювати капітальні вкладення в технологічне оновлення, впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до нових умов діяльності. Для аграрного сектора цей компонент набуває особливого значення з огляду на необхідність одночасної адаптації до кліматичних змін та євроінтеграційних вимог.

Серед ключових напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств — впровадження технологій точного землеробства, цифровізація агровиробництва через Державний аграрний реєстр та суміжні платформи, розвиток власних альтернативних джерел енергозабезпечення (біогазові станції, сонячна енергетика), освоєння кліматично орієнтованих агротехнологій. Так, підприємства молочного скотарства, попри воєнні умови, продовжують інвестувати в модернізацію інфраструктури та встановлення автономних джерел живлення, що дозволило їм підвищити продуктивність на 20% порівняно з довоєнним рівнем [36].

З точки зору кліматичної адаптації, Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН розробив конкретні технологічні рішення, що забезпечують зниження енерговитрат на 10–15% та збільшення врожайності на 0,3–0,5 т/га завдяки біологічним механізмам підвищення стійкості агроєкосистем [35].

Ринково-експортний потенціал є результируючим компонентом, що відображає здатність підприємства реалізовувати вироблену продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках на вигідних умовах. Він визначається якістю та конкурентоспроможністю продукції, розгалуженістю каналів збуту, сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів і наявністю доступу до платоспроможних ринків.

Незважаючи на воєнні обмеження, Україна зберігає значний ринково-експортний потенціал. У 2025 р. загальний обсяг аграрного експорту склав 22,7 млрд дол. США. Принципово важливим досягненням стало відкриття 22 нових ринків збуту — рекорд за весь час повномасштабної війни, що розширило географію українського агроекспорту до 386 торговельних напрямів. Особливо динамічними виявилися напрями птахівництва: виторг від

експорту яєць зріс у 2,8 раза, а виторг від м'яса птиці збільшився на 13,7% попри незначне скорочення фізичних обсягів — завдяки підвищенню середніх цін та переорієнтації на платоспроможні ринки [34].

Схема взаємодії, представлена в таблиці 1.4, наочно демонструє, що структурні компоненти потенціалу не є ізольованими — між ними існують стійкі причинно-наслідкові зв'язки. Земельно-ресурсний компонент є базовим для аграрного підприємства, фінансовий — сполучним, а ринково-експортний — результуючим. Кадровий компонент пронизує всі рівні й визначає якість використання всіх інших ресурсів.

Таблиця 1.4 – Взаємодія структурних компонентів економічного потенціалу аграрного підприємства

Компонент-донор	Компонент-реципієнт	Характер взаємодії
Земельно-ресурсний	Виробничий	Площа та якість земель визначають масштаби і структуру виробництва
Виробничий	Фінансовий	Обсяги і рентабельність виробництва формують фінансові потоки підприємства
Фінансовий	Інноваційно-інвестиційний	Наявність фінансових ресурсів є передумовою здійснення інвестицій у технології
Інноваційно-інвестиційний	Виробничий та кадровий	Технологічне оновлення підвищує продуктивність виробництва та праці
Кадровий	Усі компоненти	Якість людського капіталу є умовою ефективного використання всіх інших ресурсів
Усі компоненти	Ринково-експортний	Ринковий результат є інтегральним виразом реалізації всіх складових потенціалу

Джерело: складено автором

Рис. 1.2 ілюструє циклічну взаємодію основних компонентів економічного потенціалу підприємства, які послідовно впливають один на одного та формують замкнений контур розвитку. В основі циклу знаходиться земельно-ресурсний компонент, що забезпечує базу для виробничої діяльності. Виробничий компонент трансформує ресурси у продукцію, що потребує фінансового забезпечення, яке відображено у фінансовому компоненті. Далі

фінансові можливості спрямовуються в інноваційно-інвестиційний розвиток, що стимулює модернізацію та зростання ефективності. Реалізація цих змін залежить від кадрового потенціалу, який забезпечує необхідні знання та навички. Завершує цикл ринково-експортний компонент, що відповідає за збут продукції та інтеграцію підприємства у зовнішні ринки, після чого процес знову повертається до ресурсної бази, забезпечуючи безперервність розвитку підприємства.

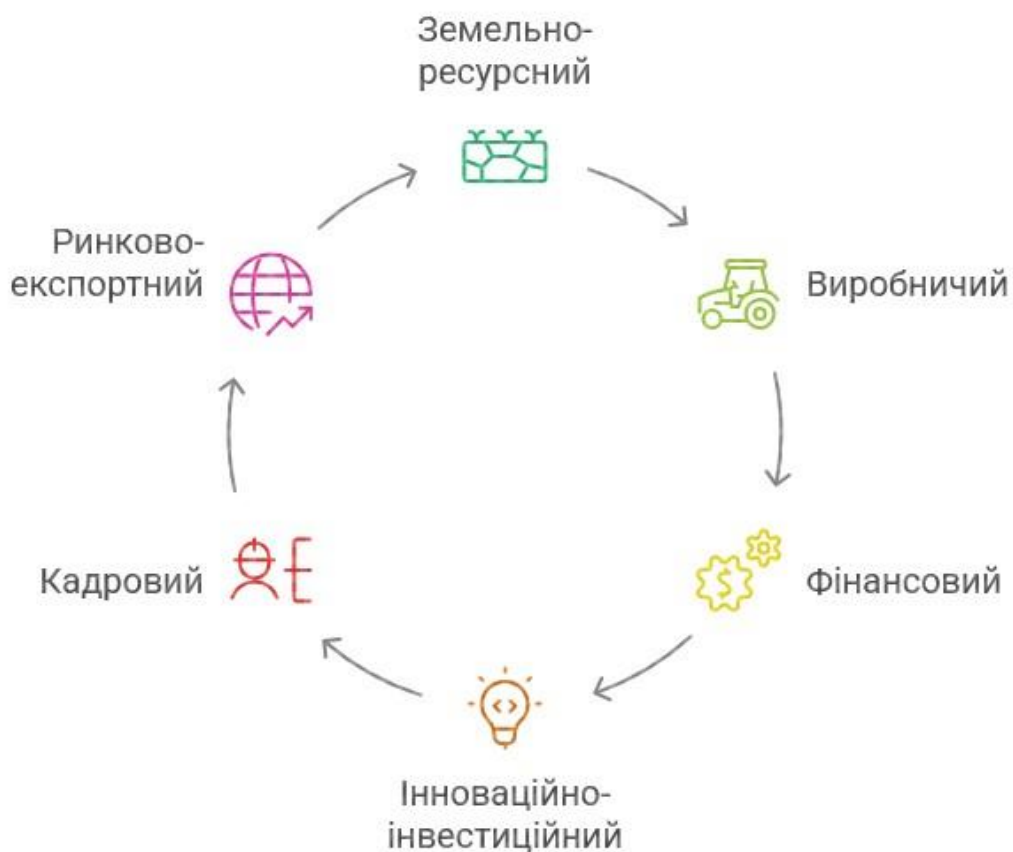


Рис. 1.2 – Цикл взаємодії компонентів економічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Аналіз чинників, систематизованих у таблиці 1.5, виявляє суперечливий характер їх впливу на потенціал аграрних підприємств в умовах воєнного стану. З одного боку, воєнні та кліматичні чинники здійснюють безпосередній руйнівний вплив на всі компоненти потенціалу. З іншого — інституційні й

фінансові реформи, попри їхню незавершеність і нерівномірний охоплення, формують нові можливості для підприємств, спроможних адаптуватися до нових умов.

Таблиця 1.5 – Чинники впливу на формування економічного потенціалу підприємств аграрного сектора в умовах воєнного стану

Група чинників	Чинники	Вплив на потенціал
Воєнні	Руйнування техніки, сховищ, зрошення; мінне забруднення земель; дефіцит кадрів через мобілізацію	Обмежуючий – пряме знищення компонентів потенціалу
Кліматичні	Посухи, нестача вологи, аномальні температури, знищення Каховської ГЕС	Обмежуючий – зниження врожайності та деградація земель
Інституційні	Земельна реформа, ДАР, законодавча підтримка; адаптація до стандартів ЄС	Стимулюючий – розширення можливостей для реалізації потенціалу
Фінансові	Програма 5–7–9%, аграрні ноти, гарантійні механізми; обмеження іпотечного кредитування	Двоїстий — розширює доступ до ресурсів, але нерівномірно між великими і малими підприємствами
Ринкові	Зміна структури попиту, відкриття нових ринків, ризик скасування торговельних преференцій ЄС	Змішаний – нові можливості збуту при одночасних зовнішньоторговельних ризиках

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів НІСД [34-37]

Розрив між поточним рівнем реалізації потенціалу та його абсолютним значенням характеризує масштаб невикористаних можливостей підприємства. Саме цей розрив є об'єктом управлінського впливу при визначенні пріоритетів реалізації потенціалу — предмета нашого дослідження.

Рис. 1.3 відображає взаємодію компонентів економічного потенціалу підприємства у вигляді радіальної схеми, де всі елементи поєднані через спільний центр і взаємно доповнюють один одного. Земельно-ресурсний компонент визначає масштаби та структуру виробництва, створюючи основу для функціонування підприємства. Виробничий компонент забезпечує

формування фінансових потоків, що, у свою чергу, підтримуються фінансовим компонентом як передумовою для інвестицій у технології. Інноваційно-інвестиційний компонент сприяє підвищенню продуктивності виробництва та праці, забезпечуючи розвиток підприємства. Кадровий компонент виступає умовою ефективного використання всіх ресурсів, тоді як ринково-експортний компонент є інтегральним виразом реалізації економічного потенціалу через збут продукції та вихід на ринки. У сукупності ці складові формують цілісну систему, де кожен елемент впливає на інші та забезпечує збалансований розвиток підприємства.



Рис. 1.3 – Взаємодія компонентів економічного потенціалу

Джерело: побудовано автором

Таким чином, структура економічного потенціалу підприємств аграрного сектора включає шість взаємопов'язаних компонентів: виробничий, земельно-

ресурсний, фінансовий, кадровий, інноваційно-інвестиційний та ринково-експортний. Специфікою агросектора є домінуюча роль земельно-ресурсного компоненту як базового виробничого фактора та значна залежність всіх складових від зовнішніх некерованих чинників — природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури та державної аграрної політики. В умовах повномасштабної війни формування та реалізація кожного компоненту потенціалу зазнали суттєвих трансформацій, що зумовлює необхідність системного аналізу стану їх реалізації та обґрунтування відповідних пріоритетів, що буде здійснено у другому розділі роботи.

Визначення сутності економічного потенціалу підприємства є необхідною, але недостатньою умовою для розуміння механізму його функціонування. Не менш важливим є питання про внутрішню будову потенціалу – склад і взаємодію його структурних компонентів. Структурний аналіз дозволяє перейти від загального категорійного визначення до конкретних складових, що можуть бути виміряні та стати об'єктом управлінського впливу. Дослідники звертають увагу на те, що структура потенціалу не є простою сумою елементів, а являє собою систему, властивості якої перевищують властивості окремих її частин [10].

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення складу структурних компонентів економічного потенціалу підприємства. Одні автори виокремлюють два-три укрупнені блоки, інші – деталізовану систему з восьми і більше елементів. Шкроміда Н.Я. пропонує виокремлювати майновий, фінансовий, виробничий, інтелектуальний, інноваційний та ринковий потенціали як складові єдиної системи [40]. Нусінов В.Я. та Шура Н.О. вважають, що потенціал підприємства складається з двох взаємозалежних складових – ресурсно-виробничої (внутрішньої) та ринкової (зовнішньої) [25].

Васьківська К.В., Лозінська Л.Д. та Галімуков Ю.О. у складі економічного потенціалу підприємства виокремлюють виробничий, кадровий, інформаційний, інвестиційно-інноваційний потенціали та стратегію розвитку [22]. Мец В.О. розглядає економічний потенціал як прояв сукупного впливу

виробничого, майнового, фінансового і ділового потенціалів. Степаненко С.В. у контексті аграрних підприємств представляє структуру ресурсного потенціалу через системне поєднання земельних ресурсів, праці та капіталу, де капітал охоплює виробничий, технологічний, фінансовий та інтелектуальний потенціали [39].

Аналіз підходів, систематизованих у таблиці 1.6, дозволяє зробити висновок про те, що структура економічного потенціалу підприємства є поліструктурною системою. Поліструктурність, на думку дослідників, означає, що потенціал поєднує різні структурні елементи, деякі з яких самі характеризуються власною структурою [10]. Для підприємств аграрного сектора ця поліструктурність доповнюється галузевою специфікою, що зумовлює необхідність виокремлення компонентів, не властивих або маловажливих для підприємств інших галузей.

Таблиця 1.6 – Підходи науковців до визначення складу структурних компонентів економічного потенціалу підприємства

Автор(и)	Виокремлені структурні компоненти	Концептуальна ознака
Шкроміда Н.Я.	Майновий, фінансовий, виробничий, інтелектуальний, інноваційний, ринковий	Функціональний підхід
Нусінов В.Я., Шура Н.О.	Ресурсно-виробнича (внутрішня) та ринкова (зовнішня) складові	Двокомпонентна модель
Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімуков Ю.О.	Виробничий, кадровий, інформаційний, інвестиційно-інноваційний потенціали + стратегія розвитку	Системно-комплексний підхід
Меєв В.О.	Виробничий, майновий, фінансовий, діловий	Узагальнюючий підхід
Степаненко С.В. (для аграрних підприємств)	Земельні ресурси, праця, виробничий капітал, фінансовий капітал, інтелектуальний та іміджевий капітал	Ресурсно-факторний підхід для агробізнесу

Джерело: складено автором на основі [5; 25; 37; 40; 43]

Провідне місце серед структурних компонентів економічного потенціалу аграрного підприємства посідає виробничий потенціал. У найбільш

узагальненому трактуванні виробничий потенціал є наявними та прихованими можливостями підприємства щодо залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [29]. Виробничий потенціал аграрного підприємства є поліструктурною системою, яка охоплює технічний підпотенціал (парк сільськогосподарської техніки та обладнання), технологічний підпотенціал (сукупність технологій вирощування культур і тваринництва), інфраструктурний підпотенціал (сховища, переробні потужності, зрошувальні системи) та енергетичний підпотенціал (забезпеченість енергоресурсами). Руденко С.В. у контексті аграрних підприємств здійснює поділ потенціалів на базові та функціональні, де земля, праця і капітал утворюють базові потенціали, а виробничий, інноваційний та ринковий — функціональні [33].

Унікальною складовою, що вирізняє структуру економічного потенціалу аграрного підприємства серед підприємств інших галузей, є земельно-ресурсний потенціал. Він відображає сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання земельних угідь як головного засобу і предмета сільськогосподарського виробництва. Бінчаровська Т.А. наголошує на специфічних особливостях земельних ресурсів: вони є незамінними (їх не можна нічим замінити в сільськогосподарському виробництві); мають родючість як особливу економічну властивість, що піддається покращенню або виснаженню залежно від методів господарювання; не є об'єктом амортизації; фізично не можуть бути переміщені [3].

Земельно-ресурсний потенціал аграрного підприємства формується під впливом природних чинників (кліматична зона, рельєф, природна родючість ґрунту) та економічних (правовий режим землекористування – власність чи оренда, нормативна грошова оцінка, наявність зрошення). Важливою характеристикою є те, що земельні ресурси виступають не лише засобом виробництва, а й капітальним активом підприємства – джерелом рентного доходу та забезпечення для залучення кредитних ресурсів. Сучасна економічна

теорія визначає ренту як дохід від фактора, пропозиція якого є нееластичною, що й зумовлює специфічний характер ціноутворення на земельному ринку [16].

Фінансовий потенціал аграрного підприємства визначає його здатність залучати, акумулювати та ефективно розподіляти фінансові ресурси для забезпечення поточної господарської діяльності, здійснення інвестицій та досягнення стратегічних цілей розвитку. На думку Чумаченка М.Г., він виявляється у спроможності досягати максимально можливого фінансового результату за умов наявності власного капіталу, достатнього для підтримання ліквідності, можливості залучати позиковий капітал для реалізації ефективних інвестиційних проектів, а також рентабельності вкладеного капіталу [4].

Специфікою фінансового потенціалу аграрних підприємств є його виражена сезонність: потреба у фінансових ресурсах різко зростає в передпосівний і збиральний періоди та знижується в міжсезоння. Це визначає особливі вимоги до механізмів кредитування аграрного бізнесу – необхідність короткострокових кредитів під сезонні потреби та довгострокових інвестиційних позик для модернізації матеріально-технічної бази. Крім того, фінансовий потенціал аграрних підприємств перебуває у значній залежності від державної підтримки, оскільки аграрне виробництво характеризується підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними умовами, ціновою нестабільністю та іншими некерованими факторами зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал підприємства охоплює сукупність здібностей і можливостей трудових ресурсів, якими воно розпоряджається, для виробництва продукції та досягнення стратегічних цілей розвитку. Степаненко С.В. наголошує на діалектичній природі праці як фактора виробництва в аграрному підприємстві: вона є одночасно окремим ресурсом і визначає ефективність функціонування всієї сукупності елементів потенціалу, адже саме праця є джерелом нарощування інтелектуального капіталу, що формує стійкі конкурентні переваги [39]. Особливістю кадрового потенціалу аграрних підприємств є їхня підвищена залежність від кваліфікованих спеціалістів у

галузі агрономії, механізації, тваринництва та управління, брак яких у сільській місцевості традиційно є структурною проблемою аграрного ринку праці.

Інноваційно-інвестиційний потенціал відображає здатність підприємства здійснювати капітальні вкладення в технологічне оновлення та впроваджувати нові методи і технології виробництва. Для аграрних підприємств цей компонент набуває особливого значення в умовах необхідності одночасної адаптації до кліматичних змін і наближення до стандартів Спільної аграрної політики ЄС. Дослідники виокремлюють три взаємопов'язані підпотенціали в межах інноваційно-інвестиційного компоненту: науково-технічний (наявність технологічних знань і можливості їх застосування), інвестиційний (доступ до фінансування технологічного оновлення) та організаційно-управлінський (здатність менеджменту реалізовувати інноваційні проекти) [10; 29].

Ринково-експортний потенціал є результируючим компонентом структури економічного потенціалу аграрного підприємства. Він відображає здатність підприємства реалізовувати вироблену продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках на конкурентоспроможних умовах. У рамках двокомпонентної моделі Нусінова В.Я. та Шури Н.О. саме цей компонент відповідає «зовнішній (ринковій)» складовій потенціалу, яка характеризує можливості щодо реалізації товарів споживачам та отримання доходу [25].

Між структурними компонентами економічного потенціалу аграрного підприємства існують стійкі причинно-наслідкові зв'язки, що формують єдину системну цілісність. Земельно-ресурсний компонент визначає масштаби виробничого; виробничий – можливості для нарощування фінансового; фінансовий – доступність інноваційно-інвестиційного; а всі попередні разом утворюють основу ринково-експортного потенціалу. Кадровий компонент відіграє пронизуючу роль у системі: він визначає якість використання всіх інших ресурсів, оскільки без кваліфікованого персоналу жоден інший компонент не може бути повноцінно реалізований.

Принципово важливою теоретичною характеристикою структури потенціалу є те, що слабкість будь-якого компонента обмежує реалізацію всіх

інших. Це явище відоме в теорії управління потенціалом як «ефект вузького місця»: продуктивність системи визначається її найслабшим елементом. Для аграрних підприємств в умовах воєнного стану такими «вузькими місцями» можуть виступати різні компоненти залежно від конкретної ситуації: кадровий (через мобілізацію), земельний (через мінне забруднення), виробничий (через руйнування техніки) або фінансовий (через зниження доступу до кредитних ресурсів).

Таким чином, структура економічного потенціалу підприємств аграрного сектора є поліструктурною ієрархічною системою, в основі якої лежить специфічний для галузі земельно-ресурсний компонент, що у взаємодії з виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційно-інвестиційним та ринково-експортним компонентами формує цілісний потенціал підприємства. Розуміння цієї структури та механізмів взаємодії компонентів є методологічною основою для аналізу стану реалізації потенціалу аграрних підприємств, що буде здійснено у другому розділі роботи. Особливого значення для теоретичного осмислення набуває земельно-ресурсний компонент, якому присвячений наступний параграф.

1.3. Ринок землі як стратегічний ресурс реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств

Серед усіх структурних компонентів економічного потенціалу підприємств аграрного сектора земельно-ресурсний посідає особливе місце. Це зумовлено унікальними економічними властивостями землі як фактора виробництва, яка є одночасно засобом та предметом праці в сільськогосподарському виробництві, не відтворюється штучним шляхом та характеризується обмеженою пропозицією. Доступ до земельних ресурсів безпосередньо детермінує масштаби реалізації виробничого, фінансового та ринково-експортного потенціалів аграрного підприємства. Відтак, стан і характер розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення є

стратегічним чинником реалізації економічного потенціалу агробізнесу в цілому.

З точки зору економічної теорії, земля належить до первинних факторів виробництва поряд із працею та капіталом. Однак на відміну від інших факторів, пропозиція землі є абсолютно нееластичною в короткостроковому та довгостроковому періодах, що, відповідно до сучасної теорії ренти, породжує специфічну форму доходу – земельну ренту. Рента є доходом від фактора, пропозиція якого нееластична, і виникає завдяки тому, що альтернативна вартість капіталовкладень в інші галузі є нижчою за дохід від використання даного ресурсу [16]. Диференціальна рента першого роду виникає внаслідок відмінностей у природній родючості ґрунтів та місцеположенні ділянок; диференціальна рента другого роду — внаслідок нерівних капіталовкладень у покращення земель; абсолютна рента — завдяки монополії приватної власності на землю.

Бінчаровська Т.А. систематизує специфічні характеристики земельних ресурсів, що принципово відрізняють їх від інших видів ресурсів підприємства: просторова обмеженість і нерухомість (земля не може бути переміщена); незамінність у сільськогосподарському виробництві; родючість як економічна властивість, що залежить від природних умов і методів господарювання; некваліфікованість як об'єкта амортизації (земля не зношується фізично, хоча може деградувати); неможливість збільшення загального обсягу пропозиції [3]. Саме ці характеристики роблять земельно-ресурсний компонент системоутворюючим у структурі потенціалу аграрного підприємства.

У науковій літературі поняття «ринок землі» трактується по-різному залежно від теоретичного підходу. У вузькому розумінні — це сукупність угод купівлі-продажу земельних ділянок, що встановлює ринкову ціну на землю. У широкому розумінні — це система економічних відносин між суб'єктами господарювання щодо обігу земель, що включає не лише угоди купівлі-продажу, але й оренду, іпотеку, спадкування та інші форми передачі прав на земельні ділянки. Коробка С. зазначає, що при визначенні терміну «ринок землі» необхідно розмежовувати поняття «ринок землі» та «обіг земель»:

останній є ширшим і охоплює всю сукупність правових механізмів переходу прав на земельні ділянки [21].

Характер землекористування, відображений у таблиці 1.7, суттєво визначає якісні характеристики земельно-ресурсного потенціалу підприємства. Право власності дозволяє трансформувати землю з виробничого ресурсу в повноцінний капітальний актив, що мультиплікує фінансові можливості підприємства через механізм іпотечного кредитування. Оренда, навпаки, забезпечує операційну гнучкість, але обмежує довгострокову стратегію реалізації потенціалу через невизначеність прав землекористування.

Таблиця 1.7 – Форми землекористування та їх вплив на земельно-ресурсний потенціал аграрного підприємства

Форма землекористування	Правовий зміст	Переваги для потенціалу підприємства	Обмеження
Власність	Повне право володіння, користування та розпорядження земельною ділянкою	Формування земельного банку як капітального активу; можливість іпотечного кредитування; довгострокова стратегія	Висока вартість придбання; ризик знецінення в кризових умовах
Оренда	Тимчасове платне користування земельною ділянкою на умовах договору оренди	Нижчі початкові витрати; гнучкість структури угод; можливість масштабування без великих інвестицій	Невизначеність тривалості; залежність від умов орендодавця; відсутність активу як застави
Іпотека	Застава земельної ділянки для забезпечення кредитного зобов'язання	Залучення інвестиційних ресурсів для розвитку виробничого та інноваційного потенціалу	Ризик втрати ділянки при невиконанні зобов'язань; залежність від рівня ліквідності застави
Постійне користування	Безстрокове користування землями державної або комунальної власності без права продажу	Безоплатне або пільгове використання; довгостроковий горизонт планування	Обмеження розпорядження; відсутність власного земельного банку

Джерело: складено автором на основі [3; 22; 37]

Формування ринку земель сільськогосподарського призначення є центральним елементом земельної реформи. У теоретичному розумінні

земельна реформа — це комплекс заходів, що здійснюються з метою реформування відносин власності на землю та врегульовуються чинним законодавством, і спрямовані на підвищення ефективності використання земельного фонду країни та раціональний перерозподіл земельних ресурсів між суб'єктами господарювання відповідно до ринкових принципів [31]. Ефективна земельна реформа сприяє переходу прав на землю від менш ефективних до більш ефективних землекористувачів, що в теорії сприяє нарощуванню сукупного земельно-ресурсного потенціалу галузі.

Запровадження повноцінного ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення в Україні є логічним завершенням тривалого трансформаційного процесу реформування аграрного сектора. Науковці (Саблук П.Т., Федоров М.М., Лупенко Ю.О.) наголошують, що без повноцінного ринку землі неможлива ефективна капіталізація сільськогосподарського виробництва та реалізація інвестиційного потенціалу галузі [1]. Земельний ринок виконує ключові економічні функції: алокаційну (перерозподіл ресурсів між більш і менш ефективними виробниками), інформаційну (ціна землі як індикатор якості ресурсу та перспектив розвитку), інвестиційну (земля як застава для залучення капіталу) та стимулюючу (мотивація власників до раціонального використання та покращення угідь).

Рис. 1.4 відображає порівняння двох основних форм землекористування для підприємства — власності та оренди — у вигляді терезів, що символізують баланс переваг і недоліків кожного варіанту. Власність характеризується високою вартістю придбання, орієнтацією на довгострокову стратегію розвитку та наявністю ризику знецінення активу. Натомість оренда передбачає нижчі початкові витрати, забезпечує гнучкість у формуванні структури угідь, однак супроводжується невизначеністю щодо тривалості користування ресурсом. Таким чином, вибір між цими формами залежить від фінансових можливостей підприємства, стратегічних цілей і рівня прийнятного ризику.



Рис. 1.4. – Порівняння форм землекористування для підприємств

Джерело: побудовано автором

Функції ринку землі, систематизовані в таблиці 1.8, демонструють, яким чином ефективно функціонуючий земельний ринок сприяє нарощуванню економічного потенціалу аграрних підприємств через різні канали впливу. Особливо важливою є інвестиційна функція, оскільки вона перетворює земельно-ресурсний потенціал на важіль для нарощування фінансового та інноваційного потенціалів. Саме тому розвиток іпотечного кредитування під заставу землі є ключовою умовою повноцінної реалізації земельно-ресурсного компоненту потенціалу.

Міжнародний досвід регулювання ринків сільськогосподарських земель свідчить про те, що в переважній більшості країн земельна політика вибудовується так, щоб угіддя обробляли ті, хто здатен забезпечити найпродуктивніше їх використання [24; 47]. При цьому практично всі розвинені аграрні держави поєднують принцип вільного обігу земель із системою обмежень, спрямованих на запобігання надмірній концентрації угідь, захист прав малих фермерів та збереження родючості ґрунтів. Такий підхід відображає

розуміння того, що земля є не лише приватним активом окремого підприємства, а й стратегічним національним ресурсом, від ефективного використання якого залежить продовольча безпека країни.

Таблиця 1.8 – Функції ринку земель сільськогосподарського призначення та їх вплив на економічний потенціал аграрних підприємств

Функція ринку землі	Теоретичний зміст	Вплив на потенціал аграрних підприємств
Алокаційна	Перерозподіл земельних ресурсів від менш до більш ефективних виробників через механізм ціни	Концентрація земель у підприємств із вищим виробничим і фінансовим потенціалом
Інформаційна	Ринкова ціна землі відображає якість ресурсу, прибутковість та перспективи розвитку регіону	Орієнтир для стратегічних рішень щодо придбання, продажу та оцінки земельно-ресурсного потенціалу
Інвестиційна	Земля виступає заставним активом, що дозволяє залучати кредитні ресурси для розвитку	Розширення фінансового та інноваційно-інвестиційного потенціалу через іпотечне кредитування
Стимулююча	Ринкові стимули спонукають власників до раціонального використання та підвищення родючості угідь	Зростання якісних характеристик земельно-ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі
Соціальна	Забезпечення доступу до землі широкого кола суб'єктів господарювання різного масштабу	Формування збалансованої структури аграрного сектора з малими, середніми та великими підприємствами

Джерело: складено автором на основі [22; 34; 37]

Оренда є домінуючою формою землекористування в більшості розвинених аграрних країн, навіть за умов повноцінного функціонування ринку купівлі-продажу. У США, Франції, Нідерландах понад 50–60% сільськогосподарських угідь обробляються на умовах оренди. Це пояснюється тим, що оренда забезпечує більшу гнучкість у формуванні земельного банку підприємства та дозволяє спрямовувати капітал на розвиток виробничого та технологічного потенціалу, а не на придбання землі. Водночас стабільні та

довгострокові договори оренди забезпечують орендарям достатній горизонт для здійснення інвестицій у підвищення родючості угідь та розвиток аграрної інфраструктури.

З точки зору оцінки земельно-ресурсного потенціалу, ключовим інструментом є нормативна грошова оцінка земельної ділянки, що відображає капіталізований рентний дохід з одиниці площі з урахуванням природних і економічних умов. Вона слугує орієнтиром при визначенні орендної плати, оподаткуванні земель та встановленні стартової ціни на земельних аукціонах. Ринкова ціна землі формується як результат взаємодії попиту і пропозиції та відображає очікування покупців щодо майбутньої прибутковості використання ділянки. Розрив між нормативною та ринковою оцінкою є індикатором рівня розвиненості земельного ринку та ступеня відображення реальної вартості земельно-ресурсного потенціалу.

Реалізація земельно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств може бути обмежена рядом системних чинників, що мають теоретичне обґрунтування. По-перше, монопольна концентрація землі у великих агрохолдингах може призводити до «проблеми принципал-агента»: управляючі великими земельними банками не завжди максимізують ефективність використання кожної конкретної ділянки, оскільки їхні інтереси можуть розходитися з інтересами власників. По-друге, недосконалість ринку іпотечного кредитування блокує інвестиційну функцію земельного ринку для малих і середніх підприємств. По-третє, асиметрія інформації між продавцями та покупцями земельних ділянок щодо реальної якості угідь ускладнює ефективну алокацію [37].

Таким чином, ринок землі є базовим інституційним механізмом, що визначає умови формування та реалізації земельно-ресурсного компоненту економічного потенціалу аграрних підприємств. Ефективне функціонування земельного ринку сприяє реалізації алокаційної, інвестиційної та стимулюючої функцій, перетворюючи земельний ресурс із пасивного фактора виробництва на активний капітальний актив підприємства. Водночас низка теоретично

обґрунтованих обмежень — від монопольної концентрації до недосконалості іпотечного ринку — може суттєво стримувати ефективну реалізацію цього компоненту потенціалу. Практичний аналіз стану земельних відносин та їх впливу на реалізацію потенціалу аграрних підприємств України буде здійснено в аналітичному розділі роботи.

1.4. Воєнні ризики як чинник обмеження та трансформації економічного потенціалу аграрних підприємств

Функціонування підприємств будь-якої галузі неминуче пов'язане з ризиком як іманентною характеристикою ринкового середовища. У теорії управління ризик традиційно визначається як імовірнісна характеристика настання події, що може спричинити відхилення фактичного результату діяльності від очікуваного. Жигірь А.А. зазначає, що систему ризиків доцільно розглядати на двох рівнях: загальні ризики макрорівня, час виникнення яких не залежить від виробничого процесу підприємства, та специфічні ризики мікрорівня, що формуються безпосередньо в процесі господарської діяльності [12]. Воєнні ризики, що є предметом аналізу в цьому параграфі, належать до першого рівня й за своєю природою є форс-мажорними обставинами, що суттєво перевищують звичайні підприємницькі ризики за масштабом, непередбачуваністю та тривалістю впливу.

Збройний конфлікт є екстремальною формою кризи, що одночасно діє на всі рівні економічної системи — від макроекономічного до рівня окремого підприємства. Дослідники у сфері економічної безпеки встановили, що воєнний стан є одним із різновидів криз великої сили впливу, що крім економічних створює також фізичні загрози майну, персоналу та виробничій інфраструктурі. Це принципово відрізняє воєнні ризики від інших видів кризових явищ і зумовлює необхідність спеціального теоретичного осмислення їхнього впливу на економічний потенціал підприємств. НІСД у дослідженні економічної

безпеки фіксує, що збереження обмежень для зовнішньої торгівлі, інвестиційна криза і загрози для розширення виробничого потенціалу закладають значні ризики для стабілізації економіки в умовах довготривалої війни [11; 12].

Концептуально важливим є співвідношення між поняттями «економічна безпека підприємства» та «економічний потенціал підприємства» в умовах воєнних ризиків. Дослідники встановили, що економічна безпека є більш пасивним і тактичним інструментом, тоді як економічний потенціал — це активний стратегічний чинник. Обидва поняття нерозривно пов'язані та утворюють синергічний ефект, а неефективність одного з них формує ситуацію небезпеки для подальшої діяльності підприємства [11]. Отже, воєнні ризики загрожують не лише поточному функціонуванню підприємства (що є предметом економічної безпеки), але й його довгостроковому потенціалу розвитку, руйнуючи ресурсну базу та знецінюючи накопичені можливості.

Для теоретичного осмислення впливу воєнних ризиків на економічний потенціал аграрних підприємств принципово важливою є їх систематизація. Спираючись на загальну класифікацію ризиків підприємства та специфіку аграрного виробництва, доцільно виокремити п'ять груп воєнних ризиків за характером їх впливу на структурні компоненти потенціалу.

Класифікація, представлена в таблиці 1.9, відображає багатовимірний характер впливу воєнних ризиків на потенціал аграрних підприємств. Принципово важливим є те, що різні групи ризиків діють на різні компоненти потенціалу і можуть мати як зворотний, так і безповоротний характер. Фізично-деструктивні ризики спричиняють найбільш очевидні та важко відновлювані збитки. Кадрово-демографічні та фінансово-інвестиційні ризики мають більш тривалий і структурний характер впливу, оскільки відновлення людського капіталу та інвестиційного клімату потребує значно більше часу, ніж відновлення знищеної техніки чи будівель.

Таблиця 1.9 – Класифікація воєнних ризиків за характером впливу на структурні компоненти економічного потенціалу аграрних підприємств

Група воєнних ризиків	Зміст ризику	Компонент потенціалу	Характер впливу
Фізично-деструктивні	Пряме знищення або пошкодження майна, техніки, будівель, інфраструктури внаслідок бойових дій	Виробничий, земельно-ресурсний	Безповоротне або тимчасове зниження
Територіально-обмежувальні	Вилучення з господарського обороту земель через окупацію, мінне забруднення, зони бойових дій	Земельно-ресурсний, виробничий	Часткова або повна втрата ресурсного доступу
Кадрово-демографічні	Мобілізація персоналу, вимушена міграція, переміщення кваліфікованих працівників	Кадровий, виробничий	Дефіцит трудових ресурсів, зниження продуктивності
Логістично-ринкові	Руйнування транспортної та портової інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, обмеження торгівлі	Ринково-експортний, фінансовий	Звуження ринків збуту, зростання транзакційних витрат
Фінансово-інвестиційні	Зростання витрат виробництва, обмеження кредитних ресурсів, інвестиційна криза, девальвація	Фінансовий, інноваційно-інвестиційний	Звуження фінансових можливостей, блокування інвестицій

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 42]

Механізм впливу воєнних ризиків на економічний потенціал підприємства реалізується через два взаємопов'язані канали. Перший — *прямий деструктивний канал* — передбачає безпосереднє знищення або пошкодження ресурсів, що формують компоненти потенціалу. Другий — *непрямий трансмісійний канал* — реалізується через зміну умов функціонування: зростання невизначеності, погіршення доступу до ресурсів, деградацію інституційного середовища, збільшення транзакційних витрат. Обидва канали діють одночасно і підсилюють один одного, що й зумовлює надзвичайно руйнівний характер воєнних ризиків [9].

Принципово важливим теоретичним аспектом є те, що воєнні ризики не лише знищують або обмежують потенціал, але й спричиняють його *трансформацію* — якісну зміну структури та характеру реалізації. Трансформація потенціалу в умовах воєнних ризиків може відбуватися за кількома сценаріями: *деградаційним* (зменшення всіх компонентів), *структурним* (перерозподіл між компонентами при незмінній або зростаючій загальній величині) та *адаптаційним* (формування нових компонентів і можливостей, що компенсують знищені). Підприємства з вищим рівнем організаційної гнучкості частіше реалізують структурний або адаптаційний сценарій [23].

У контексті трансформації потенціалу набуває особливого теоретичного значення концепція резильєнтності підприємства. Резильєнтність (від лат. *resilire* — відновлюватися) є здатністю системи витримувати зовнішні дестабілізуючі впливи, адаптуватися до нових умов і відновлювати функціональність після шоків. Дослідники розрізняють два типи: *планова резильєнтність* (здатність підготуватися до кризи на основі планування та резервів) та *адаптивна резильєнтність* (здатність адаптуватися до гострих шоків у режимі реального часу) [42]. Для аграрних підприємств в умовах тривалої збройної агресії обидва типи є критично важливими і взаємодоповнюючими.

Резильєнтність підприємства безпосередньо пов'язана з усіма структурними компонентами його економічного потенціалу. Дослідники визначають такі ключові детермінанти організаційної резильєнтності: матеріальні ресурси (виробничий та фінансовий потенціали); готовність та планування (інноваційно-управлінський компонент); управління знаннями (кадровий потенціал); лідерські практики та організаційна культура; соціальні мережі та партнерство [42]. Це означає, що підприємство з розвиненими компонентами економічного потенціалу є об'єктивно більш резильєнтним до воєнних ризиків, ніж підприємство з вузьким або деградованим потенціалом.

Воєнні умови трансформують не лише величину, але й характер реалізації кожного структурного компоненту. Виробничий потенціал зазнає

прямих деструктивних ризиків у прифронтових регіонах і водночас може зростати у безпечних регіонах за рахунок релокації підприємств та технологічного оновлення. Земельно-ресурсний потенціал деформується через вилучення угідь із обороту, але одночасно отримує нові правові можливості через розвиток ринку та програми розмінування. Фінансовий потенціал скорочується внаслідок зростання витрат, однак частково компенсується новими програмами підтримки та міжнародною допомогою. Кадровий потенціал несе найбільш болючі втрати через мобілізацію та міграцію. Інноваційно-інвестиційний та ринково-експортний потенціали можуть зростати за рахунок прискореної цифровізації та освоєння нових ринків збуту.

Для підприємств аграрного сектора воєнні ризики мають специфічний характер, зумовлений особливостями галузі. По-перше, сільськогосподарські угіддя є нерухомими об'єктами, які не можна евакуювати або переміщати на безпечну відстань від лінії бойових дій. Це означає, що земельно-ресурсний потенціал підприємств прифронтових регіонів зазнає найбільш руйнівного та практично незворотного впливу. По-друге, аграрне виробництво залежить від безперервності виробничого циклу — порушення посівної кампанії або збирання врожаю неможливо компенсувати після завершення сезону, що означає безповоротні втрати навіть за умов тимчасового впливу. По-третє, продовольча функція галузі надає їй статусу стратегічно важливого сектора, що зумовлює як підвищену увагу держави до його підтримки, так і цілеспрямованість деструктивних дій проти нього.

Розосередженість аграрного виробництва по всій території країни означає, що воєнні ризики діють вибірково і нерівномірно: підприємства прифронтових областей зазнають прямих деструктивних ризиків, тоді як підприємства безпечних регіонів стикаються переважно з непрямими ризиками — зростанням витрат, кадровим дефіцитом та обмеженням кредитування. Така просторова диференціація воєнних ризиків породжує нерівномірність реалізації потенціалу між регіонами та між категоріями підприємств, що необхідно враховувати при розробці пріоритетів державної аграрної політики.

В умовах тривалих воєнних ризиків особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації потенціалу. Теоретично виокремлюють три стратегії адаптаційної поведінки підприємства в кризових умовах. *Стратегія збереження* спрямована на мінімізацію втрат і підтримання наявного рівня потенціалу — характерна для підприємств у зоні безпосереднього впливу воєнних ризиків. *Стратегія трансформації* передбачає свідому зміну структури потенціалу шляхом переорієнтації ресурсів між компонентами або регіонами. *Стратегія нарощування* орієнтована на використання нових можливостей, що відкриваються внаслідок трансформації ринкового середовища — доступна підприємствам у безпечних регіонах або тим, що пройшли успішну релокацію [9].

Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнних ризиків є необхідною, але недостатньою умовою збереження та розвитку його економічного потенціалу. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П. та Ляшенко О.М. визначають економічну безпеку підприємства як стан захищеності його економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [20]. В умовах воєнного стану зовнішні загрози набувають домінуючого характеру, а внутрішні можливості підприємства щодо їх нейтралізації — надзвичайно обмежені. Це зміщує акцент з мікроекономічних на макроекономічні механізми забезпечення безпеки — системи державної підтримки, міжнародної допомоги та інституційних реформ.

Таким чином, воєнні ризики є комплексним деструктивно-трансформаційним чинником, що одночасно знижує абсолютну величину та змінює структуру економічного потенціалу аграрних підприємств. Їх вплив реалізується через прямий деструктивний та непрямий трансмісійний канали, охоплює всі структурні компоненти потенціалу і має диференційований характер залежно від регіональної локалізації підприємства та його вихідного рівня резильєнтності. Для мінімізації деструктивного та максимізації трансформаційного ефекту необхідне комплексне поєднання адаптаційних стратегій самих підприємств із системою державних механізмів підтримки, що становить предмет аналізу в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Динаміка виробничого потенціалу аграрного сектора та його реалізація у 2022–2025 роках

Аграрний сектор України є одним із стратегічних секторів національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни та формує значну частку валютних надходжень. Попри суттєві деструктивні впливи повномасштабної збройної агресії, галузь демонструє здатність до адаптації та часткового збереження виробничого потенціалу. Водночас характер і масштаби реалізації цього потенціалу суттєво змінилися порівняно з довоєнним рівнем: скоротилися посівні площі, змінилася структура виробництва, відбулася регіональна реструктуризація галузі. Для комплексного розуміння поточного стану реалізації виробничого потенціалу аграрного сектора необхідно розглянути динаміку ключових показників у розрізі підгалузей та категорій виробників.

Частка аграрного сектора у валовій доданій вартості України у 2022 р. становила 9,7%, що свідчить про його значущість навіть в умовах воєнного стану [37]. Незважаючи на це, повномасштабна збройна агресія спричинила суттєве зниження обсягів виробництва агропродукції у 2022 р. і продовжує здійснювати негативний вплив у наступні роки. Аналіз динаміки виробництва дозволяє виявити як загальні тенденції, так і специфіку адаптаційних процесів у різних підгалузях.

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що у 2025 р. обсяг виробництва агропродукції в Україні знизився на 6,8% порівняно з 2024 р. та на 25,3 в.п. порівняно з довоєнним 2021 р. При цьому рослинництво скоротилося більшою мірою (-7,5% до 2024 р.; -27,6 в.п. до 2021 р.), ніж тваринництво (-4,1% до 2024р.; -14,8 в.п. до 2021 р.). Найбільш стійким виявилось тваринництво

підприємств: за чотири роки його кумулятивний індекс становить +0,5 в.п. до рівня 2021 р., тобто фактично повністю відновлено довоєнний обсяг виробництва.

Таблиця 2.1 – Індекси обсягу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2022–2025 рр., % до попереднього року

Показник	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, в.п.
Продукція с/г — усі категорії	74,7	111,1	96,6	93,2	-25,3
у т.ч. рослинництво	71,8	113,9	95,7	92,5	-27,6
у т.ч. тваринництво	88,2	100,4	100,3	95,9	-14,8
Підприємства загалом	72,1	116,4	97,9	93,2	-23,4
у т.ч. рослинництво	69,0	118,8	96,5	92,0	-27,2
у т.ч. тваринництво	92,0	105,0	105,2	98,9	+0,5
Господарства населення загалом	80,5	100,2	93,6	93,3	-29,6
у т.ч. рослинництво	79,2	102,4	93,7	94,0	-28,6
у т.ч. тваринництво	83,9	94,8	93,4	91,3	-32,2

Джерело: складено автором на основі [7; 37]

Найбільших втрат зазнали господарства населення: їх тваринництво за 2022–2025рр. скоротилося на 32,2 в.п. до рівня 2021р., а рослинництво – на 28,6в.п. Виявлена дивергенція між категоріями виробників є принципово важливою: на підприємствах тваринництво скоротилося у 2025р. лише на 1,1% до 2024 р., тоді як у господарствах населення – на 8,7%. Це свідчить про значно вищу резильєнтність організованих підприємств порівняно з малими господарствами населення, що підтверджує теоретичну концепцію залежності адаптаційної спроможності від рівня розвитку всіх компонентів потенціалу [37].

Ключовим індикатором реалізації виробничого потенціалу рослинництва є динаміка валового збору зернових та зернобобових культур. Попри загальне скорочення обсягів виробництва агропродукції, валовий збір зернових у 2025р. становив 60,79 млн. т, що на 7,7% перевищує показник 2024р. Ця позитивна

динаміка забезпечена розширенням посівних площ (+4%, до 11,57 млн. га) та зростанням урожайності (+3,6%, до 52,5 ц/га). Разом із тим скорочення виробництва більшості олійних культур — соняшнику (-7,5%), ріпаку (-11,2%), сої (-25,8%) — вказує на структурні зміни в рослинництві під впливом воєнних та кліматичних ризиків [34].

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур в Україні у 2025 р.

Культура	Валовий збір 2025, млн т	Зміна до 2024, %	Площа 2025, млн га	Урожайність 2025, ц/га
Зернові та зернобобові – всього	60,79	+7,7	11,57	52,5
у т.ч. пшениця	23,27	+3,3	н/д	н/д
кукурудза	30,68	+13,9	н/д	н/д
ячмінь	5,20	-2,3	н/д	н/д
зернобобові культури	0,82	+37,6	н/д	н/д
гречка	0,071	-37,7	н/д	н/д
Соняшник	10,19	-7,5	н/д	н/д
Ріпак	3,20	-11,2	н/д	н/д
Соя	4,95	-25,8	н/д	н/д
Цукровий буряк	11,63	-9,1	н/д	н/д

Джерело: складено автором на основі [37]

Аналіз табл. 2.2 дозволяє виявити суперечливу динаміку у структурі рослинництва. З одного боку, зернові культури загалом демонструють позитивну тенденцію: пшениця зросла на 3,3%, кукурудза – на 13,9%, зернобобові – на 37,6%. Таке зростання пояснюється частковим поверненням деокупованих площ та сприятливими кліматичними умовами для окремих культур. З іншого боку, різке скорочення виробництва гречки (-37,7%), сої (-25,8%) і ріпаку (-11,2%) свідчить про вимушену реструктуризацію посівних площ під впливом логістичних обмежень, дефіциту ресурсів і перенесення акценту на менш

затратні культури. Показово, що зернобобові культури, навпаки, суттєво зросли – що може свідчити про переорієнтацію частини виробників на відновлення родючості ґрунтів через бобові в умовах браку мінеральних добрив.

Тваринництво є тим підгалуззю, де воєнні ризики проявляються найбільш суперечливо: загальне скорочення галузі поєднується з принципово різними тенденціями між підприємствами та господарствами населення. Ця дивергенція є одним із найбільш показових свідчень трансформації виробничого потенціалу аграрного сектора в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3 – Динаміка поголів'я основних видів худоби і птиці в Україні (на початок відповідного року), тис. голів

Показник	2023	2024	2025	2026	Зміна 2026/2023, %	Зміна 2026/2025, %
ВРХ – усього	2307,1	2156,2	2001,6	1804,1	-21,8	-9,9
у т.ч. корови	1352,8	1262,9	1154,7	1022,3	-24,4	-11,5
підприємства – ВРХ	942,1	919,8	932,0	947,7	+0,6	+1,7
підприємства – корови	394,2	382,2	385,9	386,3	-2,0	+0,1
господарства населення – ВРХ	1365,0	1236,4	1069,6	856,4	-37,3	-19,9
господарства населення – корови	958,6	880,7	768,8	636,0	-33,7	-17,3
Свині – усього, тис. гол.	4948,3	5094,0	4521,1	4640,0	-6,2	+2,6
підприємства	3144,6	3367,1	2935,3	н.д.	н.д.	н.д.
господарства населення	1803,7	1726,9	1585,8	н.д.	н.д.	н.д.
Птиця – усього, млн гол.	180,5	184,7	187,6	192,4	+6,6	+2,6
підприємства	101,8	106,2	110,1	116,8	+14,7	+6,1
господарства населення	78,6	78,5	77,5	75,6	-3,8	-2,5

Джерело: складено автором на основі [7; 37]

Дані таблиці 2.3 наочно демонструють принципову дивергенцію між підприємствами та господарствами населення у тваринництві. Загальне поголів'я ВРХ скоротилося за 2023–2026 рр. на 21,8%, проте характер цього скорочення принципово різний залежно від категорії виробника. У господарствах населення поголів'я ВРХ впало на 37,3% (до 856,4 тис. голів), корів – на 33,7% (до 636,0 тис. голів), а лише за останній рік — на 19,9% та 17,3% відповідно. Натомість на підприємствах поголів'я ВРХ за три роки зросло на 0,6%, а корів скоротилося лише на 2,0% – що у контексті повномасштабної війни є фактичним збереженням виробничого потенціалу галузі.

Схожа картина у свинарстві та птахівництві. Загальне поголів'я свиней за рік зросло на 2,6%, а птиці – також на 2,6%. Птахівництво демонструє найвиразнішу дивергенцію: на підприємствах поголів'я зросло за три роки на 14,7% (+6,1% лише за останній рік), тоді як у господарствах населення – скоротилося на 3,8% і продовжує знижуватися. Ця стійка тенденція відображає процес концентрації тваринницького виробництва в організованому секторі, що є характерним наслідком воєнних ризиків: великі підприємства мають вищу резильєнтність, здатні інвестувати в автономне енергозабезпечення та адаптуватися до операційних обмежень, тоді як дрібні господарства населення поступово залишають ринок.

Аналіз таблиці 2.4 розкриває ще один аспект трансформації виробничого потенціалу – перерозподіл між категоріями виробників молока. Загальний обсяг надоїв знизився на 5,2% (374 тис. т), однак на підприємствах зафіксовано зростання на 7,1% (+210 тис. т), тоді як у господарствах населення – різке падіння на 13,7% (-583 тис. т). Частка підприємств у загальному виробництві молока зростає з 41,1% у 2024 р. до 46,3% у 2025 р. Принципово важливим є зростання продуктивності корів на підприємствах до 8167 кг/рік (+20% порівняно з 2021 р.), що стало можливим завдяки цілеспрямованим інвестиціям в модернізацію та впровадженню альтернативних джерел енергозабезпечення [36].

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва молока в Україні у розрізі категорій виробників, млн т

Показник	2021 (довосенний)	2024	2025	Зміна 2025/2021, %	Зміна 2025/2024, %
Виробництво молока загалом	7,70	7,23	6,86	-10,9	-5,1
підприємства	6,21	2,97	3,18	-48,8	+7,1
господарства населення	1,49	4,25	3,67	+146,3	-13,6
Частка підприємств у загальному обсязі, %	80,6	41,1	46,3	-42,6 в.п.	+5,2 в.п.
Продуктивність корів на підприємствах, кг/рік	6806	8201	8167	+20,0	-0,4

Джерело: складено автором на основі [7; 37]

Таблиця 2.5 – Динаміка виробництва яєць та м'яса птиці в Україні у 2024–2025 рр.

Показник	2024	2025	Абс. зміна	Відн. зміна, %
Виробництво яєць загалом, млрд шт.	11,49	11,43	-0,06	-0,5
підприємства, млрд шт.	5,96	6,08	+0,12	+2,0
господарства населення, млрд шт.	5,53	5,35	-0,18	-3,3
Експорт яєць, млрд шт.	1,24	2,05	+0,81	+65,6
Виторг від експорту яєць, млн дол.	72,1	201,9	+129,8	+180,0
Експорт м'яса птиці, тис. т	466,4	458,1	-8,3	-1,8
Виторг від експорту м'яса птиці, млн дол.	1 010,6	1 149,1	+138,5	+13,7

Джерело: складено автором на основі [37]

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що птахівництво є найбільш динамічною підгалуззю аграрного сектора в умовах воєнного стану. Виробництво яєць на підприємствах зросло на 2%, а їх експорт збільшився одразу на 65,6% за кількістю та у 2,8 раза за виторгом. Зростання вартісного показника при майже

незмінному фізичному обсязі виробництва пов'язане з переорієнтацією на більш платоспроможні ринки збуту. Щодо м'яса птиці — незначне скорочення фізичних обсягів експорту (-1,8%) компенсоване зростанням середніх цін, що забезпечило приріст виторгу на 13,7%. Це підтверджує гіпотезу про реалізацію підприємствами птахівництва трансформаційного або адаптаційного сценарію в структурі потенціалу.

Важливою складовою трансформації виробничого потенціалу є регіональна реструктуризація. Бойові дії у східних і південних областях спричинили переміщення виробничих потужностей у безпечніші центральні та західні регіони. Виробництво молока зміщується з десяти східних і південних областей, які раніше формували 42% сировинної бази молочної галузі і найбільш постраждали від війни, – у Вінницьку, Житомирську, Хмельницьку та Тернопільську області, куди переїжджають підприємства з прифронтових регіонів. Протягом 2025 р. сільгоспідприємства у 14 областях суттєво наростили обсяги виробництва молокосировини.

Дані рис. 2.1 наочно демонструють географію адаптаційного переміщення виробничого потенціалу молочної галузі. Найвищий приріст зафіксовано у Закарпатській обл. (+30%) та Хмельницькій (+24%) – регіонах, максимально віддалених від зони бойових дій. Прикметно, що серед 14 областей з приростом є і традиційно розвинені молочарські регіони центру – Полтавська (+7%), Чернігівська (+7%), Черкаська (+5%), – що свідчить не лише про релокацію, але й про органічне розширення наявних потужностей. Лідерами за абсолютними обсягами виробництва молока на підприємствах залишаються Полтавська, Черкаська, Хмельницька, Чернігівська та Вінницька області — понад 55% загальнонаціонального виробництва. Таким чином, регіональна реструктуризація є одним із ключових проявів структурного сценарію трансформації виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану [36].

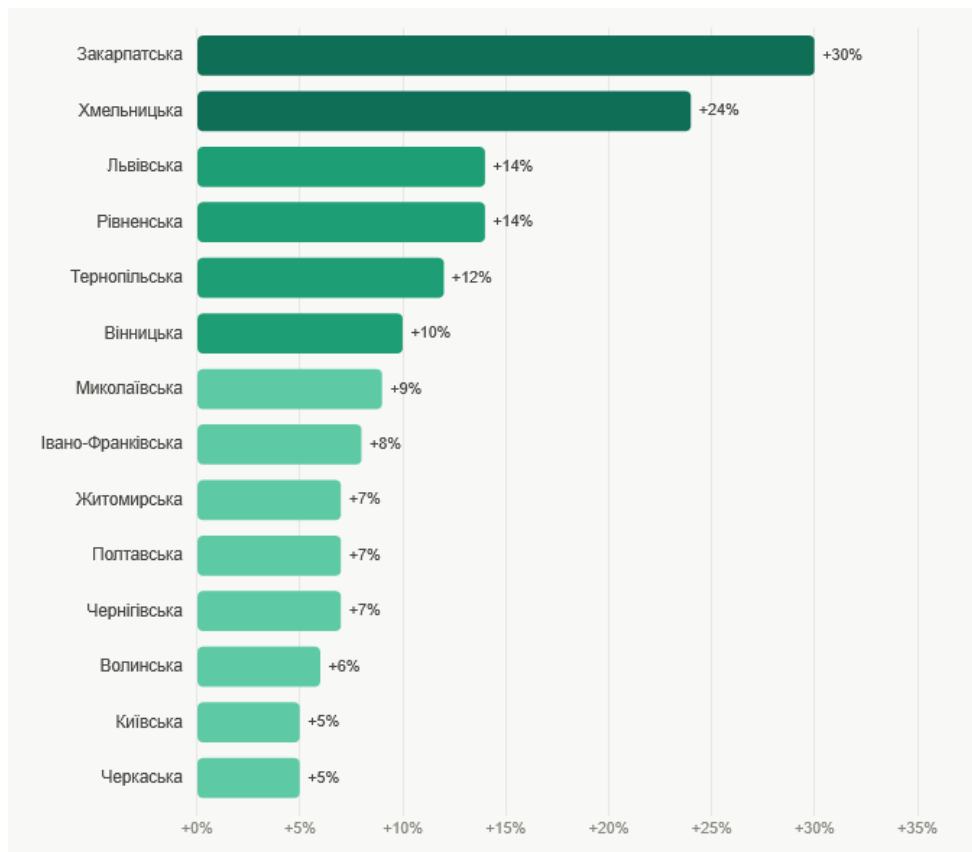


Рис. 2.1. Регіони з найбільшим приростом виробництва молока на сільськогосподарських підприємствах у 2025 р., % до 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі [37; 44]

Дані таблиці 2.6 дозволяють систематизувати характер трансформації виробничого потенціалу аграрного сектора за підгалузями у 2025 р. та зіставити її з теоретичними сценаріями, визначеними у параграфі 1.4. Зернові культури та птахівництво реалізують *адаптаційний сценарій*: попри воєнні обмеження, ці підгалузі не лише відновлюють, але й перевищують або утримують довоєнний рівень виробничого потенціалу – зернові за рахунок розширення посівних площ і сприятливої кон'юнктури, птахівництво – завдяки виходу на нові ринки збуту та підвищенню цінової ефективності експорту.

Молочне скотарство, свинарство та олійні культури розвиваються за *структурним сценарієм*: загальні обсяги виробництва або скорочуються, або повільно відновлюються, проте відбувається суттєвий перерозподіл потенціалу між категоріями виробників.

Таблиця 2.6 – Узагальнена оцінка стану реалізації виробничого потенціалу аграрного сектора України за підгалуззями у 2025 р.

Підгалузь	Тенденція обсягу виробництва	Динаміка підприємств	Динаміка господарств населення	Сценарій трансформації потенціалу
Зернові культури	Зростання (+7,7% зернових в цілому)	Позитивна	Позитивна	Адаптаційний
Олійні культури	Скорочення (соняшник -7,5%, соя -25,8%)	Мішана	Мішана	Структурний (реструктуризація посівів)
Молочне скотарство	Скорочення загального обсягу (-5,2%)	Зростання (+7,1%)	Різде падіння (-13,7%)	Структурний (концентрація у підприємствах)
Свинарство	Відновлення (поголов'я +2,9% у 2025)	Зростання (+10,4%)	Скорочення (-11,0%)	Структурний (концентрація у підприємствах)
Птахівництво	Зростання (птиця +3,3%, яйця -0,5% загалом)	Зростання (+7,5% птиці, +2,0% яєць)	Незначне скорочення	Адаптаційний (нові ринки, ціна)
Овочівництво	Зростання у сезоні (+20-25%), але перевиробництво	Зростання	Зростання	Адаптаційний, але з ризиком збутових криз

Джерело: складено автором на основі [37]

У молочному скотарстві та свинарстві спостерігається виражена концентрація виробництва в організованому секторі — підприємства нарощують поголів'я і продуктивність, тоді як господарства населення стрімко скорочуються. В олійництві відбувається структурна переорієнтація посівних площ між культурами: скорочення сої (-25,8%) та ріпаку (-11,2%) частково компенсується стабільністю кукурудзи та зростанням зернобобових (+37,6%).

Показовим є випадок овочівництва – єдиної підгалузі, де обидві категорії виробників нарощували виробництво (+20–25% у літньо-осінньому сезоні 2025р.). Однак розширення посівних площ під «борщовим набором» призвело до перевиробництва цибулі, капусти, моркви, буряка та картоплі. Брак якісних овочесховищ змусив виробників реалізовувати продукцію за цінами, що подекуди в кілька разів нижчі за собівартість, – споживчі ціни на овочі у грудні 2025 р. знизилися на 29,8% порівняно з груднем 2024 р. Попри адаптаційний

характер нарощування виробництва, незбалансованість між виробничим та ринково-збутовим потенціалами сформувала реальний ризик інвестиційного відступу в наступному виробничому циклі [34].

Узагальнюючи, таблиця 2.6 підтверджує теоретичний висновок про те, що воєнні ризики спричиняють не однорідну деградацію, а *диференційовану трансформацію* виробничого потенціалу залежно від підгалузі, категорії виробника та здатності підприємства до адаптації. Найбільш резильєнтними виявляються підгалузі з коротким виробничим циклом (зернові, птахівництво) та ті, де організований сектор має технологічні і фінансові переваги над господарствами населення (молочне скотарство, свинарство). Ці висновки визначають орієнтири для формування пріоритетів виробничого потенціалу.

Важливим аспектом аналізу виробничого потенціалу є оцінка матеріальних збитків від воєнних дій. За розрахунками Світового банку та КШЕ, загальні збитки агропромислового комплексу України від вторгнення становлять 10,3 млрд дол. США, а економічні втрати – близько 70 млрд. дол. США.

Структура збитків виробничих активів така: сільськогосподарська техніка – 57% (5,8 млрд дол.), запаси зерна – 18,4% (1,9 млрд дол., \approx 4 млн т), сховища та елеватори – 17,5% (1,8 млрд дол., 11,3 млн т потужностей). Знищено або пошкоджено понад 21% наявного парку сільськогосподарської техніки; 19,5% потужностей зберігання агропродукції вилучено з обороту [37].

Аналіз таблиці 2.7 свідчить, що технічний підпотенціал (сільськогосподарська техніка) зазнав найбільших абсолютних збитків у структурі виробничого потенціалу. Це суттєво знижує механізаційний компонент виробничих можливостей підприємств і визначає одне з ключових «вузьких місць» у реалізації потенціалу — недостатня технічна забезпеченість виробничого процесу. Збитки сховищам та елеваторам негативно впливають на здатність підприємств зберігати і реалізовувати продукцію за оптимальними цінами, що безпосередньо зменшує ринково-експортний потенціал. Ринково-експортна складова виробничого потенціалу аграрного сектора демонструє

суперечливу динаміку. У 2025 р. загальний обсяг аграрного експорту склав 22,7 млрд дол. — на 9% менше порівняно з 2024 р. Скорочення фізичних обсягів експорту зернових становило 27,8%. Водночас географія збуту суттєво розширилася: у 2025 р. Україна відкрила 22 нові ринки для аграрної продукції — рекорд від початку повномасштабної війни, довівши загальну кількість торговельних напрямів до 386 [36]. Диверсифікація ринків є важливим результатом адаптаційного розвитку ринково-експортного потенціалу і знижує залежність від будь-якого окремого ринку.

Таблиця 2.7 – Структура збитків виробничих активів аграрного сектора України внаслідок повномасштабного вторгнення

Категорія пошкоджених активів	Обсяг збитків, млрд. дол.	Частка у загальних збитках, %	Характеристика втрат
Сільськогосподарська техніка та обладнання	5,8	57,0	Знищено або пошкоджено 21%+ парку
Запаси зернових та олійних культур	1,9	18,4	Близько 4 млн т знищено або викрадено
Зерносклади та елеватори	1,8	17,5	11,3 млн т потужностей повністю зруйновано; 3,3 млн т — пошкоджено
Тваринництво та рибне господарство	н/д	7,1	Знищено сотні тисяч голів худоби і птиці, 85 рибних господарств
РАЗОМ — виробничі збитки АПК	10,3	100,0	Потреби у відновленні (без розмінування) — 56,3 млрд дол.

Джерело: складено автором на основі [26; 37; 46]

Отже, аналіз динаміки виробничого потенціалу аграрного сектора України у 2022–2025 рр. дозволяє сформулювати ключові висновки. По-перше, відбувається структурна диференціація: виробничий потенціал організованих підприємств демонструє більшу стійкість і навіть зростання в окремих підгалузях, тоді як виробничі можливості господарств населення суттєво деградуєть. По-друге, значні фізичні збитки виробничих активів (10,3 млрд дол.) формують критичний дефіцит технічної та інфраструктурної складових

потенціалу. По-третє, реструктуризація посівних площ і тваринницької галузі відповідає теоретичному сценарію структурної трансформації потенціалу з елементами адаптаційного розвитку. По-четверте, регіональна реструктуризація та диверсифікація ринків збуту є ознаками активної адаптації ринково-експортного потенціалу до умов воєнного стану. Ці тенденції обумовлюють необхідність детального аналізу земельного та фінансового потенціалів, що здійснюється в наступному параграфі.

2.2. Земельний та фінансовий потенціал аграрних підприємств: стан і проблеми використання

Земельний та фінансовий потенціали утворюють ресурсну основу, без якої реалізація виробничого та всіх інших компонентів економічного потенціалу аграрних підприємств є неможливою. Земля як незамінний засіб виробництва визначає саму можливість здійснення аграрної діяльності, а фінансовий потенціал забезпечує її операційне та інвестиційне фінансування. В умовах воєнного стану обидва компоненти зазнали суттєвих змін: земельний ринок трансформувався під впливом нових правових можливостей і одночасних обмежень, а фінансовий потенціал виявився під тиском воєнних витрат, обмеженого кредитування та зростання собівартості. Водночас запроваджені державою та міжнародними партнерами механізми підтримки частково компенсують ці обмеження.

Аналіз стану земельного потенціалу аграрних підприємств доцільно починати з оцінки розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення, запровадженого з 01 липня 2021 р. відповідно до Закону України № 552-IX від 31.03.2020 р. [19]. За чотири роки функціонування ринку (2021–2025 рр.) накопичено значний масив даних, що дозволяє оцінити, як змінилися умови формування земельно-ресурсного потенціалу підприємств.

Таблиця 2.8 – Динаміка ринку земель сільськогосподарського призначення України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість угод купівлі-продажу, тис. од.	28,0	53,0	79,0	104,0	~227,0
Площа проданих ділянок, тис. га	100,0	112,0	172,9	320,6	356,5
Середня ціна 1 га, тис. грн.	~35,0	32,8	38,8	46,7	57,4
Середня площа ділянки, га	~3,6	~2,1	~2,2	~3,1	~2,2
Частка угод за реальною ціною, %*	н/д	н/д	н/д	н/д	~19
Частка угод за нормативною оцінкою, %*	н/д	н/д	н/д	н/д	~60

Примітка: * Дані щодо структури цін угод є оціночними; систематичний моніторинг показника не ведеться через відсутність обов'язкового розкриття реальної ціни угоди.

Джерело: складено автором на основі [37; 44]

Дані таблиці 2.8 свідчать про стале зростання ринку земель: кількість угод купівлі-продажу збільшилася з 28 тис. у 2021 р. (2-ге півріччя) до 104 тис. у 2024 р., а накопичена площа проданих ділянок склала 432,2 тис. га. Водночас скорочення середньої площі однієї угоди (з $\approx 3,6$ до $\approx 2,2$ га) свідчить про те, що ринок формується переважно за рахунок угод з дрібними земельними ділянками — паями. Критичною проблемою залишається непрозорість цінової бази: лише 19% угод фіксуються за реальною ринковою ціною, тоді як 60% – на рівні нормативної грошової оцінки. Це суттєво обмежує можливості об'єктивної оцінки земельного потенціалу та використання землі як застави [37; 44].

Принциповою зміною в структурі ринку стало допущення юридичних осіб з 01 січня 2024 р. Вже до квітня 2025 р. їх частка становила 60% усіх угод купівлі-продажу при середній ціні 62656 грн/га — на 14,5% вище, ніж у фізичних осіб (54721 грн/га). Ця різниця відображає більшу купівельну спроможність агропідприємств порівняно з дрібними фермерами та власниками

паїв, що формує ризик монополізації земельного ринку та витіснення малого агробізнесу. Водночас слід зазначити, що законодавче обмеження у 10 000 га на одного власника є значущим антимонопольним інструментом, хоча практика обходу цього обмеження через мережу аффільованих осіб становить реальний ризик [34].

Таблиця 2.9 – Структура покупців та цінова диференціація на ринку земель сільськогосподарського призначення України (квітень 2025 р.)

Показник	Юридичні особи	Фізичні особи	Різниця, +/-
Частка у загальній кількості угод, %	60,0	40,0	+20,0 в.п.
Середня ціна купівлі 1 га, грн	62 656	54 721	+7 935 (+14,5%)
Право на купівлю (до 01.01.2024)	Не мали	Мали	–
Ліміт площі у власності, га	До 10 000 га	До 10 000 га	–
Доступ до іпотечного кредитування під заставу землі	Обмежений (коєф. 0,5)	Обмежений (коєф. 0,5)	Рівний для обох

Джерело: складено автором на основі [37; 44]

Цінова динаміка на ринку землі у 2025 р. характеризується значною волатильністю. У січні–березні ціни трималися в межах 50–55 тис. грн/га, у квітні стрибнули до 86 655 грн/га внаслідок активізації юридичних осіб, а в травні відбулася корекція до 59 051 грн/га після завершення посівної кампанії. Різкий квітневий стрибок майже на 58% відносно березневого рівня свідчить про те, що поведінка юридичних осіб на ринку землі має яскраво виражений сезонний та стратегічний характер: підприємства активно формують земельні банки, намагаючись придбати якомога більші площі до очікуваного зростання цін [37].

Аналіз таблиці 2.10 виявляє кілька важливих тенденцій. По-перше, навіть у березні 2025 р. середня ціна (52,5 тис. грн/га) перевищувала середній рівень за 2021–2024 рр. на 14,4%, що підтверджує загальний висхідний тренд ринку. По-друге, квітневий стрибок до 86,7 тис. грн/га (+65,1% до березня) є нетиповим

явищем, пов'язаним із першим повноцінним сезоном активності юридичних осіб на ринку. По-третє, швидка корекція у травні свідчить про те, що ринок ще не досяг рівноваги і залишається чутливим до сезонних факторів та регуляторних змін.

Таблиця 2.10 – Цінова динаміка на ринку земель сільськогосподарського призначення України у 2025 р.

Період	Середня ціна, тис. грн/га	Абс. зміна до поперед. пер., тис. грн/га	Відн. зміна, %	Основний чинник
Середня за 2021–2024 рр.	45,9	–	–	Базовий рівень
Січень–березень 2025	52,5	+6,6	+14,4	Помірний попит
Квітень 2025	86,7	+34,2	+65,1	Активність юридичних осіб після зняття обмежень
Травень 2025	59,1	-27,6	-31,8	Корекція після посівної кампанії
Ціна юридичних осіб (квітень 2025)	62,7	+7,9 до фіз.	+14,5 до фіз. осіб	Вища купівельна спроможність підприємств

Джерело: складено автором на основі [37; 44]

Суттєвим аспектом земельного потенціалу аграрних підприємств є стан земельних ресурсів, задіяних у сільськогосподарському виробництві. Станом на початок 2024 р. площа територій України, придатних для ведення господарської діяльності, становила 48 109,77 тис. га — на 16,78% більше порівняно з 2022 р. та на 2,83% більше відносно 2023 р. внаслідок деокупації частини Харківської та Херсонської областей. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь зросла на 16,69%, ріллі та перелогів — на 15,31%, сіножатей і пасовищ — на 24,07% [37].

Статистичні дані відображають суперечливу ситуацію: з одного боку, деокупація частини Харківської та Херсонської областей повернула до облікового фонду значні площі сільськогосподарських угідь (+16,7%). З іншого боку, третина українських земель залишається зоною ризикового землеробства через бойові дії або загрозу мінного забруднення. Близько 16 млн га перебувають під загрозою мінного забруднення, а потреба у їх розмінуванні оцінюється в 12,8–26,6 млрд дол. США. На фоні ДАР, де станом на кінець березня 2025 р. зареєстровано близько 7 млн земельних ділянок загальною площею 20 млн га (понад 80% с/г угідь), ця загроза набуває конкретних масштабів: значна частина зареєстрованих угідь фактично вилучена з господарського обороту [13].

Фінансовий потенціал аграрних підприємств визначається їх здатністю залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси. В умовах воєнного стану фінансові можливості підприємств суттєво звужилися через зростання собівартості виробництва, обмеження доступу до кредитних ресурсів і скорочення власних джерел фінансування. Водночас держава та міжнародні партнери запровадили низку інструментів підтримки, що частково компенсують ці обмеження. Ключовим фінансовим інструментом підтримки залишається програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%».

Аналіз таблиці 2.11 демонструє комплексний тиск на фінансовий потенціал аграрних підприємств. Витрати на насіння, ЗЗР та добрива зростають на 10–15%, паливо – на 10%. Якщо врахувати, що в структурі собівартості зернових ці статті формують 40–60% загальних витрат, то загальне зростання собівартості виробництва у 2025 р. можна оцінити на рівні 8–12%. На тлі нестабільних закупівельних цін та скорочення власного виробничого потенціалу це суттєво знижує рентабельність більшості підприємств, особливо дрібних і тих, що перебувають поблизу зони бойових дій [34].

Таблиця 2.11 – Динаміка витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 р. порівняно з 2024 р

Стаття витрат	Зміна у 2025 р. до 2024 р., %	Основний чинник зміни
Насіння та садивний матеріал	+10,0	Інфляція та коливання валютного курсу
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	+10,0 — +15,0	Інфляція, імпортна залежність, логістичні витрати
Мінеральні добрива	+10,0 — +15,0	Інфляційні процеси та логістичні труднощі, спричинені війною
Паливо та мастильні матеріали	+10,0	Поступове підвищення акцизного податку; загальна сума — +5,7 млрд грн
Заробітна плата (агросектор)	Зростає	Конкуренція за кваліфікований персонал в умовах кадрового дефіциту через мобілізацію
Витрати на електроенергію та альтернативні джерела	Зростають	Руйнування енергосистеми, витрати на генератори та сонячні панелі

Джерело: складено автором

Основним механізмом компенсації звуженого фінансового потенціалу є програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%», яка у 2025 р. стала головним фінансовим інструментом підтримки аграрного сектора. За перші дев'ять місяців 2025 р. нею скористалися 5 588 агропідприємств, що залучили понад 36,6 млрд грн. Програма реалізується за підтримки Світового банку в рамках проекту ARISE та дозволяє підприємствам отримувати кредити до 90 млн грн під 5–9% річних [13].

Дані таблиці 2.12 свідчать про значне розширення спектра фінансових інструментів підтримки у 2024–2025 рр. Водночас аналіз виявляє системну проблему: більшість програм підтримки реалізується за рахунок міжнародних партнерів (Світовий банк, ФАО, USAID, Mercy Corps), а не з власних бюджетних коштів. Це означає залежність фінансового потенціалу аграрного сектора від зовнішніх джерел і несе ризик різкого скорочення підтримки в разі

зміни міжнародної кон'юнктури. Зокрема, призупинення програм USAID у 2025 р. стало серйозним сигналом щодо вразливості такої моделі [37].

Таблиця 2.12 – Основні інструменти фінансової підтримки аграрних підприємств України у 2024–2025 рр.

Інструмент підтримки	Параметри	Охоплення / обсяг	Цільова аудиторія
Програма «Доступні кредити 5–7–9%»	Ставка 5–9% річних; кредит до 90 млн грн; умова – реєстрація в ДАР	5 588 підприємств; 36,6 млрд грн (за 9 міс. 2025)	Мікро, малий та середній агробізнес
Держпідтримка через ДАР (субсидії, гранти)	Різні програми; прийом заявок через ДАР	31,6 тис. виробників; 3,88 млрд грн (2024)	Всі категорії виробників
Підтримка тваринництва (КМУ, серп. 2025)	До 80% відшкодування вартості племтварин; до 25% — будівництва ферм	Чинна з серпня 2025; ліміт — 50 400 грн/гол.	Тваринницькі підприємства
Аграрні ноти	Кредитування під заставу майбутнього врожаю або готової продукції	З 01.01.2025; просувається повільно	Фермери до 500 га (без класичної застави)
Фонд часткового гарантування кредитів	Гарантія до 80% основного боргу за кредитами та аграрними нотами (з 01.01.2026)	Розширено на аграрні ноти (з 2026)	Мікро, малі та середні виробники
Компенсація розмінування	Відшкодування витрат на гуманітарне розмінування с/г земель	5 165 га повернуто до безпечного використання	Власники та орендарі с/г земель

Джерело: складено автором на основі [13; 37]

Системною проблемою, що обмежує реалізацію фінансового потенціалу аграрних підприємств, залишається нерозвиненість іпотечного кредитування під заставу землі. Постанова КМУ № 351 від 30.06.2016 р. встановлює коефіцієнт ліквідності застави земельних ділянок на рівні 0,5, тобто банк враховує лише половину ринкової вартості землі при формуванні забезпечення кредиту. Це робить іпотечне кредитування економічно непривабливим для банків, особливо щодо дрібних землевласників.

Дані таблиці 2.13 ілюструють, яким чином низький коефіцієнт ліквідності застави фактично перетворює земельний актив на «заморожений ресурс», що не здатний генерувати фінансові потоки для розвитку підприємства. Незважаючи на те, що загальна вартість сільськогосподарських земель України, охоплених ДАР (~20 млн. га при середній ціні ~50 тис. грн./га), потенційно складає понад 1 трлн грн., переважна частина цього колосального активу залишається поза фінансовим оборотом. Підвищення коефіцієнта до 0,75 дозволило б суттєво розширити доступ підприємств до довгострокового фінансування без додаткових бюджетних витрат.

Таблиця 2.13 – Порівняння фактичних та рекомендованих параметрів іпотечного кредитування під заставу земель сільськогосподарського призначення

Параметр	Фактичний стан	Рекомендований стан
Коефіцієнт ліквідності застави с/г земель	0,5 (банк враховує 50% ринкової вартості)	0,75 (підвищення зацікавленості банків)
Реальна частка угод з іпотекою	Незначна; ринок іпотеки фактично нерозвинений	Масовий інструмент фінансування аграрного бізнесу
Доступ малих фермерів до іпотеки	Фактично відсутній	Широкий (особливо для ферм до 500 га)
Потенційний вплив на фінансовий потенціал	Земля є «мертвим» активом з точки зору фінансового важеля	Земля стає ключовим джерелом залучення інвестицій в агробізнес
Необхідна законодавча зміна	Постанова КМУ № 351 від 30.06.2016 р.	Перегляд коефіцієнта ліквідності застави до 0,75

Джерело: складено автором

Підсумовуючи аналіз земельного та фінансового потенціалів аграрних підприємств України, можна виокремити ключові тенденції. По-перше, ринок земель сільськогосподарського призначення демонструє зростання — від 28 тис. угод у 2-му пів. 2021 р. до 104 тис. у 2024 р., — однак його розвиток супроводжується ризиком концентрації землі у великих агрохолдингах на

шкоду малому агробізнесу. По-друге, земельний потенціал суттєво деформований воєнними ризиками: близько третини угідь перебуває в зоні ризикового землеробства, а 16 млн га потребують розмінування. По-третє, фінансовий потенціал зазнає постійного тиску через зростання витрат виробництва на 10–15% і значною мірою залежить від міжнародної допомоги. По-четверте, нерозвиненість іпотечного кредитування під заставу землі залишається системним обмеженням, що унеможливорює перетворення земельного активу на джерело довгострокових інвестицій. Усунення цих проблем є ключовим завданням, що розглядається у третьому розділі роботи.

2.3. Експортний та ринковий потенціал аграрних підприємств України в умовах воєнних обмежень

Ринково-експортний потенціал аграрних підприємств є результируючим компонентом, що інтегрує можливості всіх попередніх складових економічного потенціалу. Здатність підприємств реалізовувати вироблену продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках на вигідних умовах визначає їхній фінансовий результат та формує ресурсну основу для подальшого розвитку. В умовах повномасштабної збройної агресії ринково-експортний потенціал аграрних підприємств зазнав одночасно деструктивного та трансформаційного впливу: руйнування портової і транспортної інфраструктури, логістичні обмеження та ризики скасування торговельних преференцій суттєво ускладнили доступ до традиційних ринків збуту, тоді як диверсифікація маршрутів і відкриття нових ринків збуту відкрили нові можливості.

ФАО оцінює Україну як одного з ключових постачальників продовольства на світові ринки, підкреслюючи критичну роль збереження її аграрного потенціалу для глобальної продовольчої безпеки [30].

Аграрний сектор залишається критично важливим для зовнішньоекономічної діяльності України. Ще до повномасштабного вторгнення Україна входила до п'ятірки провідних світових експортерів

сільськогосподарської продукції: за олією соняшнику займала 1-ше місце у світі, за пшеницею та кукурудзою — входила до топ-5 [36]. Відповідно, збереження та розвиток ринково-експортного потенціалу є не лише завданням галузевого рівня, а й питанням загальнодержавної економічної безпеки.

Загальна динаміка аграрного експорту відображає суперечливий характер трансформації ринково-експортного потенціалу: попри воєнні обмеження, галузь зберегла значний експортний потенціал, хоча й не без суттєвих структурних змін.

Таблиця 2.14 – Динаміка аграрного експорту України у 2021–2025 рр.

Показник	2021 (довоєнний)	2022	2023	2024	2025
Загальний АПК-експорт, млрд. дол.	~27,8	~23,0	~22,2	~24,9	22,7
Зміна до попереднього року, %	–	-17,3	-3,5	+12,2	-8,8
Кількість торговельних напрямів	~360	н/д	н/д	~364	386
Нові ринки за рік	–	н/д	н/д	н/д	22

Джерело: складено автором на основі [7; 34-37]

Аналіз таблиці 2.14 виявляє кілька важливих тенденцій. По-перше, аграрний експорт у 2022 р. скоротився на 17,3% — найбільше падіння за аналізований період, — що пояснюється блокадою чорноморських портів і руйнуванням портової інфраструктури. По-друге, у 2023–2024 рр. галузь поступово відновлювала експортний потенціал, зокрема 2024 р. показав приріст на 12,2%. По-третє, у 2025 р. знову зафіксовано скорочення (-8,8%) до 22,7 млрд. дол. США — передусім через зменшення фізичних обсягів зернових, що пов'язано з несприятливими погодними умовами та логістичними обмеженнями. По-четверте, показово, що кількість торговельних напрямів у 2025 р. досягла рекордних 386, а відкриття 22 нових ринків є найбільшим показником від початку повномасштабної війни. Це свідчить про активну диверсифікацію географії збуту як стратегію компенсації втрачених обсягів.

Зернові культури традиційно формують основу аграрного експорту України. В умовах воєнного стану структура та обсяги зернового експорту зазнали суттєвих змін унаслідок обмежень транспортних коридорів та зміни обсягів виробництва.

Дані таблиці 2.15 свідчать про суттєве скорочення зернового експорту у 2025/26 МР. Загальне зниження становить -27,8% (7,1 млн т) порівняно з аналогічним періодом попереднього МР. Найбільш виражене скорочення зафіксовано по ячменю (-38,1%) та кукурудзі (-31,7%), дещо менше — по пшениці (-22,4%). Причинами скорочення є як менша врожайність окремих культур (ячмінь -2,3% валового збору у 2025 р.), так і логістичні обмеження та зміна динаміки пропозиції. Варто зазначити, що попри падіння фізичних обсягів, вартісний показник підтримується завдяки вищим середнім цінам на зернових ринках та переорієнтації на платоспроможні ринки.

Таблиця 2.15 – Динаміка експорту зернових та зернобобових культур України у 2023/2024–2025/2026 маркетингових роках (станом на лютий 2026)

Культура	2024/2025	2025/2026	2025/26 до 2024/25	2025/26 до 2024/25
	млн. т	млн. т	млн. т	%
Зернові та зернобобові — всього	25,5	18,4	-7,1	-27,8
у т.ч. пшениця	10,7	8,4	-2,4	-22,4
ячмінь	2,1	1,3	-0,8	-38,1
кукурудза	12,3	8,4	-3,9	-31,7
борошно (в перерахунку на зерно)	0,056	0,050	-0,006	-10,7

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Продукція тваринництва демонструє принципово відмінну динаміку порівняно із зерновими: попри скромніші абсолютні обсяги, вона показує стрімке зростання як за фізичними обсягами, так і — особливо — за вартісними показниками.

Дані таблиці 2.16 відображають яскраву тенденцію підвищення вартісної ефективності тваринницького експорту. М'ясо птиці: попри незначне скорочення фізичного обсягу (-1,8%), виторг зріс на 13,7% за рахунок підвищення середньої ціни на 15,7% — з 2 168 до 2 508 дол./т. Це стало можливим завдяки переорієнтації на платоспроможні ринки ЄС та Близького Сходу. Яйця демонструють ще більш вражаючу динаміку: фізичний обсяг експорту зріс у 1,65 раза (+65,3%), виторг — у 2,8 раза (+180%), а середня ціна — у 1,7 раза (+69,5%). Одночасне зростання і обсягів, і цін свідчить про те, що птахівницькі підприємства успішно реалізують адаптаційний сценарій розвитку ринково-експортного потенціалу.

Таблиця 2.16 – Динаміка експорту продукції тваринництва України у 2024–2025 рр.

Показник	2024	2025	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
М'ясо птиці – фізичний обсяг, тис. т	466,4	458,1	-8,3	-1,8
М'ясо птиці – виторг, млн. дол.	1 010,6	1 149,1	+138,5	+13,7
Середня ціна м'яса птиці, дол./т	2 168	2 508	+340	+15,7
Яйця – фізичний обсяг, млрд. шт.	1,24	2,05	+0,81	+65,3
Яйця – виторг, млн. дол.	72,1	201,9	+129,8	+180,0
Середня ціна яєць (дол./тис. шт.)	58,1	98,5	+40,4	+69,5

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Принципово важливим аспектом зовнішньоекономічного виміру ринково-експортного потенціалу є режим торговельних відносин з ЄС — головним ринком збуту для більшості категорій аграрної продукції. З 2022 р. діяли надзвичайні торговельні преференції, що надавали Україні безмитний доступ до ринку ЄС. Однак з червня 2025 р. розпочато переговори щодо нових умов торгівлі, оскільки є ймовірність незбереження повного пільгового режиму

[37]. Це формує суттєву загрозу для реалізації ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств у напрямку ЄС.

Аналіз таблиці 2.17 виявляє значну невизначеність щодо перспектив аграрного експорту до ЄС. Базовий сценарій є найбільш сприятливим, але не гарантованим. Обмежувальний сценарій несе реальний ризик для підприємств із зерновою та олійною спеціалізацією, що формують основу аграрного експорту. Важливо, що у будь-якому сценарії підприємства можуть компенсувати втрати шляхом підвищення доданої вартості — переходу від сировинного до переробленого аграрного експорту, що є пріоритетом державної аграрної політики. Оцінка Єврокомісії у 2025 р. – «хороший прогрес» у розділі «Сільське господарство» в межах Пакета розширення ЄС – підтверджує, що Україна рухається у правильному напрямі [13].

Таблиця 2.17 – Оцінка ризиків зміни торговельного режиму з ЄС для ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України

Сценарій	Умови доступу до ринку ЄС	Потенційний вплив на аграрний експорт	Необхідні адаптаційні заходи
Базовий (збереження преференцій)	Безмитний доступ або мінімальні тарифи; збереження квот на рівні 2022–2024 рр.	Стабілізація або помірне зростання аграрного експорту до ЄС	Продовження адаптації до стандартів якості ЄС
Обмежувальний (перехід до асоціаційних умов)	Повернення до тарифних квот Угоди про асоціацію; мита понад квоту	Скорочення зернового та олійного експорту в ЄС; переорієнтація на інші ринки	Диверсифікація ринків; підвищення доданої вартості продукції
Змішаний (нова угода)	Нові умови, що враховують інтереси аграрного сектора ЄС і потреби України	Диференційований вплив залежно від культури і форми продукції	Адаптація структури виробництва та переробки

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Для комплексної оцінки ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств доцільно застосувати підхід Зайчук Т.О., що базується на аналізі розриву між поточним рівнем реалізації попиту та абсолютним ринковим потенціалом. Застосуємо цю логіку до оцінки окремих напрямів аграрного експорту.

Дані таблиці 2.18 дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо стану реалізації ринково-експортного потенціалу. По-перше, загальний аграрний експорт у 2025 р. становить лише 81,6% від довоєнного рівня 2021 р., що означає розрив у реалізації потенціалу близько 5 млрд. дол. на рік. По-друге, зерновий експорт у фізичних обсягах реалізований лише на 55,8% від довоєнного рівня, що є найбільшим «вузьким місцем» у ринково-експортному потенціалі. По-третє, продукція птахівництва перевищила довоєнний рівень: м'ясо +20,6%, яйця – рекордне зростання у 3,4 рази. Це підтверджує гіпотезу про успішну реалізацію адаптаційного сценарію трансформації потенціалу в даній підгалузі. По-четверте, відкриття 22 нових ринків і загальна кількість торговельних напрямів (386) є рекордними показниками, що відображають географічну диверсифікацію як ключову стратегію розвитку ринково-експортного потенціалу.

Таблиця 2.18 – Оцінка реалізованого та нереалізованого ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України за ключовими напрямками

Напрямок/продукт	Фактичний обсяг експорту 2025	Довоєнний рівень (2021)	Розрив (реалізація потенціалу), %	Ключові обмеження реалізації
АПК-експорт – загалом, млрд. дол.	22,7	~27,8	-18,4%	Логістика, руйнування портів, тарифні ризики
Зернові – всього, млн. т. (МР)	18,4*	~33,0	-44,2%	Блокада/обмеження морського транспортування, скорочення посівів
М'ясо птиці, тис. т	458,1	~380,0	+20,6% (зростання)	Ринки вже освоєні; подальша диверсифікація
Яйця харчові, млрд. шт.	2,05	~0,6	+3,4x	Відповідність стандартам ЄС; конкуренція
Нові ринки, кількість	386 напрямів	~360 напрямів	+7,2%	Акредитація та сертифікація на нових ринках

Джерело: складено автором на основі [7; 34-37]

Суттєвим обмежувальним чинником для реалізації ринково-експортного потенціалу є руйнування аграрної інфраструктури. Понад 50 атак на портову інфраструктуру (станом на вересень 2024 р.) призвели до руйнування більш ніж 280 об'єктів та знищення понад 100 тис. т агропродукції. Через руйнування ворогом овочесховищ та елеваторів близько 35% продовольства псується і не потрапляє до споживача [37]. Це безпосередньо обмежує здатність підприємств зберігати продукцію до виходу на вигідний момент для реалізації, знижуючи маржинальність та ефективний ринковий потенціал.

Руйнування аграрної логістичної інфраструктури є одним із найбільш системних чинників обмеження ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств, оскільки впливає не на окремі підприємства, а на всю ланцюжок вартості від виробництва до кінцевого споживача. Систематизовано основні об'єкти руйнувань та їх вплив на складові ринково-експортного потенціалу у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Вплив руйнування аграрної логістичної інфраструктури на ринково-експортний потенціал підприємств

Об'єкт руйнування	Масштаб руйнувань	Прямий вплив на потенціал	Непрямий вплив
Портова інфраструктура	50+ атак; 280+ об'єктів; 100 тис. т продукції знищено	Обмеження морського експорту зернових та олійних	Зростання собівартості логістики; переорієнтація на сухопутні маршрути
Зерносховища та елеватори	19,5% потужностей вилучено; 11,3 млн. т зруйновано	Неможливість зберігання продукції до оптимальної ціни реалізації	Вимушений продаж за нижчими цінами; псування 35% продовольства
Транспортна інфраструктура	Руйнування мостів, доріг, дамб у нижній течії Дніпра	Збільшення вартості та часу доставки продукції до ринків збуту	Зниження конкурентоспроможності через вищу собівартість логістики
Зрошувальні системи (Каховська ГЕС)	94% систем Херсонщини; 74% Запоріжжя; 30% Дніпропетровщини	Скорочення виробництва зрошуваних культур (4 млн т/рік втрат)	Зменшення пропозиції на ринку; зростання цін на вузький асортимент

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Підсумкова оцінка ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України свідчить про суперечливу картину: традиційні напрями експорту – зернові та олійні – суттєво обмежені воєнними ризиками і залишаються нижче довоєнного рівня на 18–44%, тоді як нові напрями – птахівництво, яйця, окремі продукти переробки – демонструють рекордне зростання. Це відповідає теоретичному висновку про структурний і адаптаційний характер трансформації потенціалу в умовах воєнних ризиків.

Узагальнення результатів аналізу, проведеного у параграфі 2.3, дозволяє сформулювати зведену оцінку стану реалізації ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України за ключовими вимірами (табл. 2.20). Така оцінка є необхідною аналітичною основою для визначення пріоритетів нарощування потенціалу, що розглядаються у третьому розділі роботи.

Таблиця 2.20 – Зведена оцінка реалізації ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України за ключовими вимірами

Вимір потенціалу	Оцінка стану	Порівняно з довоєнним рівнем	Перспективи
Загальний аграрний експорт (вартість)	Нижче довоєнного рівня	-18,4%	Залежить від логістики та преференцій ЄС
Зерновий експорт (фізичні обсяги)	Суттєве скорочення	-44,2%	Відновлення при деблокуванні торгових коридорів
Птахівництво (м'ясо)	Перевищення довоєнного рівня	+20,6% за виторгом	Потенціал подальшого зростання
Птахівництво (яйця)	Рекордне зростання	+3,4х фізичний обсяг; +2,8х виторг	Висока залежність від кон'юнктури ринку ЄС
Географія збуту	Розширення до рекордних 386 ринків	+7,2% нових напрямів; 22 нові ринки у 2025	Продовження диверсифікації; стандартизація
Ризики зовнішньоторговельного режиму	Підвищений (перегляд умов торгівлі з ЄС)	Преференції діяли з 2022; можлива зміна з 2025	Нова угода з ЄС; диверсифікація ринків

Джерело: складено автором

Таким чином, аналіз ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України в умовах воєнних обмежень дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, загальний аграрний експорт у 2025 р. (22,7 млрд. дол.) залишається нижчим за довоєнний рівень (-18,4%), однак істотно перевищує найгірший показник 2022–2023 рр., що свідчить про відновлення та адаптацію галузі.

По-друге, структура експорту суттєво змінилася: скорочення зернового вивезення частково компенсоване зростанням тваринницького та переробного секторів.

По-третє, географічна диверсифікація (386 ринків, 22 нових у 2025 р.) є ключовим стратегічним здобутком, що знижує залежність від окремих ринків і підвищує стійкість ринково-експортного потенціалу.

По-четверте, ризик зміни умов торгівлі з ЄС є найбільш суттєвою зовнішньою загрозою для реалізації потенціалу і вимагає активних адаптаційних заходів.

По-п'яте, руйнування логістичної та зберігальної інфраструктури залишається системним обмеженням, усунення якого є передумовою відновлення повноцінного ринково-експортного потенціалу.

Обґрунтування пріоритетних заходів з розвитку ринково-експортного потенціалу здійснюється в Розділі 3 роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Інституційні та фінансові пріоритети реалізації потенціалу аграрних підприємств

Проведений у другому розділі аналіз виявив системні обмеження реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств, що охоплюють земельну, фінансову та інституційну сфери. Водночас було встановлено, що значний нереалізований потенціал може бути мобілізований за умов цілеспрямованої державної політики. Теоретично визначені у першому розділі компоненти потенціалу – земельно-ресурсний, фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційно-інвестиційний та ринково-експортний [22] – слугують аналітичною основою для формування пріоритетів.

Принципово важливо, що «реалізація потенціалу» в розумінні Лисенка А.М. та Коряк А.С. означає не просто поточне використання ресурсів, а максимальне задіяння можливостей «у процесі вирішення стратегічних завдань» [22]. Відтак першочерговими є заходи, що усувають системні бар'єри, які блокують перехід від наявного рівня потенціалу до вищого — тобто забезпечують не просто відтворення, а розвиток у розумінні Божанової О.В. [4]. У контексті воєнного стану НІСД фіксує, що подолання інвестиційної кризи, обмежень зовнішньої торгівлі та загроз для розширення виробничого потенціалу є ключовими передумовами економічної стабілізації [12].

Першим інституційним пріоритетом є вдосконалення регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення. За чотири роки функціонування ринку кількість угод купівлі-продажу зросла з 28 тис. (2-ге пів. 2021 р.) до 104 тис. (2024 р.), однак після допущення юридичних осіб з 01 січня 2024 р. їх частка досягла 60% угод за середньою ціною 62 656 грн/га проти 54 721 грн/га

для фізичних осіб [37]. Русан В.М. наголошує, що така ситуація «створює нерівні умови для дрібних фермерів, які не завжди здатні конкурувати з агрохолдингами» [34].

Ключовим інструментом розблокування фінансового потенціалу підприємств є підвищення коефіцієнта ліквідності застави земельних ділянок з 0,5 до 0,75 (Постанова КМУ №351 від 30.06.2016). За поточного коефіцієнта банк враховує лише половину ринкової вартості землі при резервуванні, що робить іпотеку економічно непривабливою для фінансових установ [37]. Зайчук Т.О. у теоретичному контексті підкреслює, що ринковий потенціал підприємства безпосередньо залежить від його спроможності перетворювати активи на фінансові ресурси через ринкові механізми [15]. Земельний актив обсягом понад 1 трлн грн (7 млн ділянок, ~50 тис. грн/га), заблокований нерозвиненою іпотекою, є найяскравішим прикладом такого невикористаного потенціалу.

Другим фінансовим пріоритетом є вдосконалення системи держпідтримки через ДАР та ІСАК. Запуск Виплатної агенції та ІСАК (Закон №4619-ІХ від 08.10.2025) дозволить підвищити прозорість розподілу аграрних коштів на 60% та скоротити нецільові виплати втричі [18].

Жураковська Л.А. підкреслює, що «наразі майже всі діючі програми державної та міжнародної підтримки агросектора реалізуються через Державний аграрний реєстр», і у 2024 р. понад 31,6 тис. агровиробників отримали допомогу на 3,88 млрд грн [13]. Програма «5–7–9%» у 2025 р. охопила 5 588 підприємств з обсягом кредитування 36,6 млрд грн — і є саме тим механізмом, який Зайчук Т.О. визначає як необхідний для підприємства інструмент «залучення капіталу для реалізації ефективних інвестиційних проектів» [14].

Реалізація інституційних та фінансових пріоритетів потребує конкретних законодавчих і регуляторних заходів, спрямованих на усунення системних обмежень земельного та фінансового потенціалів аграрних підприємств.

Табл. 3.1 містить перелік пріоритетних заходів із зазначенням їх правової основи, очікуваного ефекту та черговості реалізації.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні заходи з вдосконалення регулювання ринку земель та фінансування аграрних підприємств

Захід	Правова основа	Очікуваний ефект	Пріоритет
Підвищення коефіцієнта ліквідності застави землі 0,5 -> 0,75	Перегляд Постанови КМУ №351 від 30.06.2016	Розблокування 1+ трлн грн земельного активу; розширення іпотечного кредитування без бюджетних витрат	Невідкладний
Пріоритетне право купівлі для орендарів-фермерів	Зміни до Земельного кодексу України	Захист малого агробізнесу від витіснення агрохолдингами; зниження монополізації ринку	Невідкладний
Розширення програми компенсації розмінування с/г земель	Постанова КМУ №284 (зміни від 13.10.2025)	Повернення до безпечного обороту до 1 млн га угідь; відновлення земельно-ресурсного потенціалу	Невідкладний
Розвиток аграрних нот і розширення гарантій Фонду до 80% боргу	ЗУ «Про аграрні ноти»; Закон №4619-ІХ від 08.10.2025	Доступ фермерів до 500 га до фінансування без застави; зниження ризиків для банків	Високий
Урегулювання невитребуваних паїв (104,4 тис. ділянок) до 2028 р.	Закон №3993-ІХ від 08.10.2024	Введення в ринковий оборот значних площ; розширення земельного банку підприємств	Середній, поточна реалізація
Диверсифікація міжнародних донорів (ЄС, ЄБРР, КФВ, ФАО)	Міжнародні угоди; переговорні позиції в рамках євроінтеграції	Зниження залежності від USAID; забезпечення стабільності фінансової підтримки галузі	Середній, поточна реалізація

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 17; 18; 26; 30; 37]

Разом із тим Русан В.М. та Жураковська Л.А. застерігають від надмірної залежності від зовнішньої допомоги: призупинення програм USAID у 2025 р. є серйозним сигналом щодо вразливості такої моделі [37]. Для підвищення стійкості фінансового потенціалу необхідно поступово переходити до

внутрішніх ринкових механізмів — іпотечного кредитування та аграрних нот — паралельно із диверсифікацією зовнішніх донорів. Це відповідає теоретичній логіці переходу від «потенціалу збереження» до «потенціалу нарощування» [4].

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика інструментів фінансування аграрних підприємств та пріоритети їх розвитку

Інструмент	Поточний стан	Обмеження	Пріоритетні заходи
Програма 5–7–9%	5 588 підпр.; 36,6 млрд грн (2025); пролонгація до 31.03.2027	Залежність від СБ (ARISE); обмежений бюджет	Перехід до внутрішнього фінансування; розширення для середніх підприємств
Аграрні ноти (з 01.01.2025)	Запущено; просувається повільно через низьку обізнаність	Недостатня правова визначеність; брак консультаційної підтримки	Інформаційна кампанія; спрощення емісії; включення до програм ДАР
Фонд часткового гарантування	з 01.01.2026 — гарантії і на аграрні ноти (до 80% боргу)	Поки охоплює ферми до 500 га	Розширення ліміту площі; збільшення гарантійного капіталу
Іпотека під заставу землі	Фактично нерозвинена (коефіцієнт 0,5)	Коефіцієнт 0,5 — банки незацікавлені	Підвищення коефіцієнта до 0,75 (зміни до пост. КМУ №351)
Держпідтримка через ДАР	3,88 млрд грн (2024); 31,6 тис. виробників охоплено	Неповне охоплення; залежність від донорів	ІСАК у 2027 р. (+60% прозорості, нецільові -66%); Виплатна агенція

Джерело: складено автором на основі [13; 15; 37]

Третім пріоритетом є забезпечення соціальної інклюзивності земельного та аграрного ринків. Русан В.М. обґрунтовує, що «державна земельна політика в умовах війни повинна бути скоригована таким чином, щоб зберегти інклюзивність щодо доступу до набуття права власності на земельну ділянку всім зацікавленим особам та багатоукладний розвиток аграрного сектора як основи соціального розвитку сільських населених пунктів» [37]. Для ветеранів і учасників бойових дій замість прямого надання землі (неможливого під час воєнного стану) пропонується система: пільгові кредити на придбання житла на

селі, грантові програми для запуску малих аграрних підприємств, переважне право оренди держземель [34].

Розвиток аграрного сектору України потребує комплексного підходу до фінансування, що охоплює різноманітні механізми державної та ринкової підтримки. На рисунку 3.1 представлено п'ять ключових інструментів, які забезпечують доступ сільськогосподарських виробників до фінансових ресурсів: пільгова програма кредитування «5–7–9%», аграрні ноти, фонд часткового гарантування, іпотека під заставу землі та державна підтримка через ДАР. Сукупне використання цих механізмів дозволяє знизити фінансові ризики, розширити доступ малих і середніх підприємств до кредитів та стимулювати сталий розвиток агропромислового комплексу країни.



Рис. 3.1. Сучасні інструменти фінансової підтримки аграрного сектору України

Джерело: побудовано автором

Реалізація інституційних та фінансових пріоритетів формує базові умови для нарощування виробничого та ринково-експортного потенціалу, розгляд яких здійснюється в наступному параграфі.

3.2. Пріоритети нарощування виробничого та експортного потенціалу в умовах воєнних обмежень

Аналіз у другому розділі засвідчив принципову асиметрію між підприємствами та господарствами населення: тоді як виробничий потенціал підприємств у тваринництві зростає (ВРХ +2,4%, молоко +7,1%, птиця +7,5%), господарства населення скорочуються катастрофічно (ВРХ -22,9%, молоко -13,7%) [36]. Ця дивергенція є найпереконливішим доказом того, що виробничий потенціал організованого сектора є більш резильєнтним – що відповідає теоретичним висновкам параграфа 1.4 про зв'язок між рівнем потенціалу та адаптаційною спроможністю підприємства [4]. Завданням пріоритетів є закріплення і нарощування цієї переваги.

Визначення пріоритетів спирається на концептуальний підхід Т. Зайчук, відповідно до якого розрив між фактичним обсягом продажів та абсолютним потенціалом характеризує масштаб невикористаних можливостей [15]. Аналіз показав, що зерновий експорт реалізований лише на 55,8% від довоєнного рівня, загальний аграрний – на 81,6% [36], тоді як продукція птахівництва перевищила довоєнний рівень. Ці розриви і визначають першочергові напрями нарощування потенціалу.

Першим пріоритетом є розвиток тваринництва, передусім молочного скотарства та птахівництва. Рентабельність молочного виробництва на підприємствах наприкінці 2024 р. складала 35–40%, а продуктивність корів досягла 8 167 кг/рік (+20% до 2021 р.) [36]. Русан В.М. та Жураковська Л.А. фіксують, що підприємства продовжують інвестувати в розширення та модернізацію, «а також, щоб мати альтернативні джерела електроенергії під час знеструмлень, вкладають гроші в біогазові станції та сонячну енергетику» [34].

Ці інвестиції є прикладом реалізації адаптаційного сценарію трансформації потенціалу, визначеного в параграфі 1.4.

Державна підтримка тваринництва через Постанову КМУ №950 від 06.08.2025 передбачає відшкодування до 80% вартості племінних тварин (ліміт 50 400 грн/гол.) та до 25% витрат на будівництво ферм [28]. Цей механізм слід доповнити підтримкою релокації тваринницьких підприємств з прифронтових регіонів – процес, що вже відбувається стихійно: Закарпатська обл. +30%, Хмельницька +24%, Львівська +14% виробництва молока у 2025 р. [36].

Таблиця 3.3 – Пріоритетні заходи розвитку виробничого потенціалу тваринництва та рослинництва

Захід	Механізм / нормативна основа	Очікуваний вплив на потенціал	Горизонт / реалізація
Відшкодування 80% вартості племтварин; 25% будівництва ферм	Постанова КМУ №950 від 06.08.2025; держпідтримка через ДАР	Нарощування поголів'я ВРХ на підприємствах +10%; молоко +15% до 2027	Короткостровий / діє
Підтримка релокації тваринницьких підприємств із прифронтових регіонів	Гранти для релокованих підприємств; пільгові кредити в рамках 5–7–9%	Збереження виробничого потенціалу; регіональна диверсифікація молочної галузі	Короткостровий / невідкладно
Диверсифікація рослинництва: зернобобові, органічні культури	Субсидювання переходу; грантова підтримка органічного виробництва	Бобові до 8–10% посівів; органіка до 3% угідь (НВВ до Паризької угоди); зниження залежності від добрив	Середньо-стиковий / діє
Програма будівництва овочесховищ (10–20 тис. т на районний центр)	Держпрограма; гранти на агрегаційні моделі в ягідництві та овочівництві	Зниження псування продовольства з 35% до 15–20%; стабілізація цін; маржинальність виробників борщового набору	Короткостровий / діє
Альтернативне енергозабезпечення ферм (біогаз, сонячні панелі)	Субсидії та пільгові кредити на автономне енергозабезпечення	Захист виробничого потенціалу від енергетичних ризиків; зниження собівартості; внесок у кліматичну адаптацію	Короткостровий / невідкладно

Джерело: складено автором на основі [13; 37]

Другим пріоритетом є оптимізація структури рослинництва. Русан В.М. та Жураковська Л.А. констатують, що через брак доступних площ підприємства змінюють структуру виробництва на користь «високорентабельних сільськогосподарських культур, а також відмовляються від вирощування трудомістких культур — передусім борщового набору, ранньої сезонної продукції» [37]. Водночас перевиробництво овочів «борщового набору» у 2025 р. призвело до падіння споживчих цін на 29,8% — «для виробників це означало суттєве зниження маржинальності, зростання ризиків збитковості» [34]. Ця суперечність вказує на системну проблему: дефіцит збутової інфраструктури, а не надлишок виробничого потенціалу.

Науковці НІСД наголошують, що «через брак доступних площ агровиробникам доводиться відмовлятися від вирощування трудомістких культур, що негативно вплине на забезпеченість ними населення країни» [35]. Для системного вирішення проблеми необхідна комплексна підтримка агрегаційних моделей збуту, що дозволяють малим і середнім підприємствам ефективніше інтегруватися в ланцюги постачання, покращити зберігання та переробку продукції [13].

Третім пріоритетом є нарощування ринково-експортного потенціалу через підвищення доданої вартості та географічну диверсифікацію. Зайчук Т.О. визначає ринковий потенціал як функцію кількості споживачів, ціни та обсягу споживання [14]. Аналіз засвідчив, що Україна успішно нарощує ціновий чинник (виторг від яєць +180%, м'яса птиці +13,7%) при відносній стабільності або скороченні фізичних обсягів [36], що відповідає стратегії підвищення вартісної ефективності експорту.

Русан В.М. та Жураковська Л.А. зафіксували рекордний показник 2025 р. — 22 нові ринки збуту, що розширили загальну географію до 386 торговельних напрямів [34]. Водночас ризик зміни торговельного режиму з ЄС є серйозним: «Угода з ЄС про безмитну торгівлю чинна до червня. Поки що відбуваються підготовчі зустрічі сторін, а основні перемовини можуть розпочатися найближчим часом» [37]. Для мінімізації цього ризику необхідне прискорення

гармонізації аграрного законодавства з асquis ЄС та розвиток переробної галузі, яка є менш вразливою до тарифних обмежень, ніж сировинний експорт.

Трансформація аграрного сектору України передбачає суттєві зміни у структурі та характері експортної діяльності. На рис. 3.2 відображено ключові виміри цього переходу: від зниження до нарощування обсягів експорту, від сировинної до переробленої продукції з вищою доданою вартістю, від обмеженої до розширеної географії збуту, від малого до розвиненого органічного сегменту, а також від стану невизначеності умов до забезпечення стабільного конкурентного доступу на міжнародні ринки.



Рис. 3.2. Ключові цільові орієнтири стратегії нарощування ринково-експортного потенціалу аграрних підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі [15; 37]

Досягнення цільових орієнтирів потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу та фінансових інституцій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українського агропродовольчого комплексу.

Аналітична доповідь НІСД щодо кліматичних змін підкреслює, що «за оцінками ФАО, Україна має можливості для значного збільшення обсягів виробництва та експорту сільгосппродукції за умови кращого використання наявного агроресурсного потенціалу» [35]. Реалізація цього потенціалу потребує поєднання виробничих пріоритетів з інституційними та стратегічними — цифровізацією і кліматичною адаптацією, що розглядаються в наступному параграфі.

3.3. Цифровізація, кліматична адаптація та євроінтеграція як пріоритети довгострокової реалізації потенціалу аграрних підприємств

Пріоритети, визначені в параграфах 3.1 та 3.2, охоплюють поточні та середньострокові завдання реалізації потенціалу. Водночас для формування стійкого довгострокового потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність українського агробізнесу в контексті членства в ЄС, необхідно паралельно вибудовувати стратегічну основу. Як було визначено у роботі раніше, трьома взаємопов'язаними стратегічними пріоритетами є цифровізація, кліматична адаптація та євроінтеграція. Саме ці три пріоритети забезпечують «розвиток продуктивних сил та економічних відносин», що відкривають нові можливості для нарощування потенціалу.

Цифровізація є горизонтальним пріоритетом, що підсилює реалізацію всіх структурних компонентів потенціалу одночасно. Зокрема Л. Жураковська визначає такі напрями цифровізації аграрного сектора: інтеграція ДАР із державними реєстрами, автоматизація обміну даними, зменшення бюрократії, впровадження інструментів штучного інтелекту для аналізу ринку, прогнозування врожаїв та оптимізації підтримки [13]. Практична значущість цих напрямів підтверджується й тим, що модернізація та цифровізація

агросектору здатна збільшити врожайність на 30–40%, а інструменти точного землеробства, аналітика великих даних та IoT-рішення поступово перетворюються з конкурентної переваги на базову умову ефективного господарювання. Водночас дослідники фіксують, що поточний стан відповідає сценарію «легкої цифровізації» – з обмеженим контролем даних та суттєвою різницею у цифровій грамотності між різними категоріями виробників, що вказує на значний нереалізований потенціал та необхідність активної державної підтримки цифрової трансформації малих і середніх господарств.

Другим стратегічним пріоритетом є кліматична адаптація, актуальність якої в умовах воєнного часу лише зростає. Посухи, аномальна спека, раптові заморозки та нерівномірний розподіл опадів вже сьогодні становлять реальну загрозу для стабільності аграрного виробництва, а відсутність комплексної скоординованої кліматичної політики визначена серед ключових структурних вад національної економічної стратегії. Перехід до кліматично орієнтованого сільського господарства передбачає впровадження агрострахування, розвиток водозберігаючих технологій, диверсифікацію культур та зміщення акцентів у бік сортів із підвищеною посухостійкістю. Такий перехід є не лише вимушеним кроком, а й стратегічною можливістю для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі.

Третім стратегічним пріоритетом виступає євроінтеграція, яка задає зовнішній нормативний орієнтир для двох попередніх пріоритетів. Аграрний сектор України перебуває у фазі глибоких трансформацій, зумовлених прагненням до інтеграції у правове, економічне та інституційне середовище ЄС. Зокрема, адаптація вимог Спільної аграрної політики ЄС передбачає суттєву екологізацію виробництва, розвиток органічного сегменту та поступове зниження рівня використання засобів захисту рослин. Важливим інституційним сигналом у цьому контексті стало об'єднання профільних міністерств, що має прискорити виконання *Acquis communautaire* – адже євроінтеграція визначена

наскрізною політикою нового об'єднаного відомства, яке відповідає одночасно за 15 із 35 переговорних глав для вступу до ЄС.

Таким чином, три стратегічні пріоритети — цифровізація, кліматична адаптація та євроінтеграція – формують взаємопідсилювальну систему, де прогрес за кожним напрямом є одночасно умовою та каталізатором реалізації двох інших. Їх скоординоване впровадження дозволить забезпечити не лише відновлення аграрного потенціалу України в повоєнний період, а й його якісне переформатування відповідно до стандартів та очікувань єдиного європейського ринку.

Їх скоординоване впровадження дозволить забезпечити не лише відновлення аграрного потенціалу України в повоєнний період, а й його якісне переформатування відповідно до стандартів та очікувань єдиного європейського ринку. Перші практичні результати цього процесу вже фіксуються на рівні конкретних державних цифрових рішень.

Важливим кроком у цифровізації стало запровадження систем «е-рослинництво» (постанова КМУ №1309 від 15.11.2024) та «еРибальство» (постанова КМУ №1109 від 08.09.2025). Завдяки «еРибальству» час видачі дозволів скорочується з 30 до 2 днів, а ефект детінізації — 15–150 млн. грн. щорічно до держбюджету [13]. Ці системи є прикладом того, як цифровізація безпосередньо транслюється у підвищення ринково-експортного та фінансового потенціалів підприємств – через зниження транзакційних витрат та скорочення бюрократичного навантаження.

Наведені в таблиці 3.4 пріоритети цифровізації охоплюють п'ять ключових напрямів — від інтеграції державних реєстрів і розвитку точного землеробства до впровадження штучного інтелекту — та відображають послідовну логіку переходу від фрагментарної автоматизації до системної цифрової трансформації аграрного сектору. Кожен із напрямів має чітко визначений поточний стан, конкретний захід реалізації та прямий вплив на

один або кілька структурних компонентів економічного потенціалу підприємств.

Таблиця 3.4 – Пріоритети цифровізації аграрного сектора та їх вплив на компоненти економічного потенціалу

Напрямок	Поточний стан	Ключовий захід	Вплив на компоненти потенціалу
ДАР + ІСАК + Виплатна агенція	200+ тис. користувачів; 7 млн ділянок; всі програми підтримки через ДАР	ІСАК у 2027 (+60% прозорості, нецільові - 66%); інтеграція з реєстрами; Виплатна агенція	Фінансовий: точний розподіл підтримки; Земельно-ресурсний: прозорий облік угідь
Точне землеробство та IoT	Окремі підприємства впроваджують; масового поширення немає	Пільгові кредити на обладнання; субсидії на датчики вологості, дрони	Виробничий: +10–15% ефективності; Земельно-ресурсний: збереження родючості
Автоматизація ферм та цифровий облік тварин	573 тис. корів вже обліковано в ДАР; автоматизація — лише великі підприємства	Розширення реєстрації поголів'я у ДАР; підтримка автоматизованих доїльних залів	Виробничий: +20% продуктивності; Кадровий: компенсація дефіциту персоналу
Цифрові канали збуту та агромаркетплейси	Земельні платформи розвинені; аграрні маркетплейси — слабо	Розвиток агрегаційних платформ для збуту продукції малих виробників	Ринково-експортний: зниження транзакційних витрат; доступ малих підприємств до великих ринків
ШІ для аналізу ринків і прогнозування	Практично відсутнє в середніх підприємствах	Інструменти ШІ для прогнозування врожаїв та аналізу ринків через ДАР	Інноваційно-інвестиційний: якість управлінських рішень; Фінансовий: оптимізація витрат

Джерело: складено автором на основі [13; 37]

Якщо цифровізація формує технологічну основу підвищення ефективності аграрного виробництва, то кліматична адаптація визначає саму можливість збереження цього виробництва в умовах наростаючих природних ризиків.

Кліматична адаптація є стратегічним пріоритетом, актуальність якого зростає незалежно від завершення збройного конфлікту. Аналітична доповідь

НІСД фіксує, що за останні 30 років середньорічна температура в Україні зросла на 1,5°C, посівна 2024–2025 рр. відбувалася за найнижчого за сім років рівня вологозабезпечення (79,6 мм проти норми 117 мм), а підвищення температури на 1°C спричиняє скорочення виробництва агропродукції на 10% [35]. Отже, кліматична адаптація є не факультативним завданням, а необхідною умовою збереження виробничого потенціалу.

НІСД обґрунтовує перехід до кліматично орієнтованого сільського господарства (Climate Smart Agriculture), що передбачає «підвищення продуктивності та доходів, адаптацію та підвищення стійкості до змін клімату, зменшення викидів парникових газів». При цьому «фермери, які застосовують кліматично орієнтовані підходи, на 30% ефективніше заощаджують кошти на паливі та сировинних матеріалах» [35]. Такий ефект безпосередньо транслюється у зниження тиску на фінансовий потенціал підприємств, що є критично важливим в умовах зростання витрат на 10–15% [37].

Особливого значення для аграрних підприємств набуває адаптація до наслідків руйнування Каховської ГЕС. НІСД оцінює збитки АПК від цієї катастрофи в 406,6 млн дол., а «прорив греблі Каховської ГЕС фактично залишив без джерела води 94% зрошувальних систем Херсонської, 74% — Запорізької та 30% — Дніпропетровської областей» [35]. Для відновлення зрошувального потенціалу цих регіонів НІСД пропонує комплекс заходів: «перехід від глобальних продовольчих агроєкосистем до локальних; впровадження альтернативних зрошенню природо-орієнтованих рішень для збереження ґрунтової вологи; збереження та відновлення полезахисних і захисних смуг» [37].

Узагальнюючи масштаби кліматичних викликів та пріоритети переходу до Climate Smart Agriculture, наведені в таблиці 3.5 заходи формують цілісну систему практичних інструментів кліматичної адаптації, кожен з яких забезпечує вимірюваний ефект одразу для кількох компонентів економічного потенціалу аграрних підприємств.

Таблиця 3.5 – Пріоритетні напрями кліматичної адаптації аграрних підприємств

Технологія / захід	Зміст	Кількісний ефект	Вплив на компоненти потенціалу
№-till / Mini-till / Strip-till	Технології мінімального або нульового обробітку ґрунту; збереження органіки та вологи	Органіка ґрунту +10%; витрати - 15%; CO ₂ -10%	Виробничий (+родючість), Земельно-ресурсний (збереження), Інноваційний
Водозберігаюче зрошення (крапельне, підґрунтове)	Climate-smart зрошення; контроль вологи прикореневої зони; дистанційне управління	Економія поливної води 20–40%; збереження врожайності в посухи	Виробничий (+урожайність), Земельно-ресурсний (ґрунт), Фінансовий (витрати)
Посухостійкі сорти та зміщення строків сівби	Сорти з коротким вегетаційним періодом; сівба озимих на 13–15 діб пізніше	Врожайність зерна +0,3–0,5 т/га; збереження посівів при дефіциті вологи	Виробничий (стабілізація), Кадровий (менший ризик втрат)
Біогаз і тверде біопаливо з відходів агропромисловості	Переробка гною та рослинних відходів; потрійний ефект: енергія, добрива, зниження викидів	Заміщення 11% потреб у газі; вигоди 8,2 млн т CO ₂ -екв./рік	Виробничий (енергоавтономія), Фінансовий (дохід), Ринково-експортний (вуглецеві кредити)
Органічне землеробство та відновлення родючості	Сівозміни з бобовими; сидерація; компостування; обмеження хімікатів	Добрива -20%; органічна цінна надбавка 20–40%; органіка 10% імпорту ЄС	Земельно-ресурсний (родючість), Ринково-експортний (преміальні ринки)

Джерело: складено автором на основі [37]

Євроінтеграція є третім стратегічним пріоритетом, що водночас є метою та механізмом нарощування потенціалу. У листопаді 2025 р. Єврокомісія оцінила прогрес України в рамках Пакета розширення: розділ 11 «Сільське господарство та розвиток сільських територій» — оцінка 4 («хороший прогрес»); розділ 12 «Продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика» — оцінка 3 («певний прогрес») [13]. Ці оцінки свідчать про реальний, але нерівномірний прогрес.

Жураковська Л.А. підкреслює, що у 2024–2025 рр. ухвалено важливі законодавчі рішення: Закон №4147-IX про захист рослин (17.12.2024), що відповідає стандартам ЄС з відстежуваності та цифровізації; зміни до

законодавства у сфері ветеринарної медицини та благополуччя тварин (№12285-д від 16.12.2025); Закон про виноград та вино (№3928-IX від 22.08.2024) з імплементацією регламентів ЄС; запровадження ІСАК як аналога інтегрованої системи ЄС [13]. Водночас НІСД застерігає від поспішної імплементації: «впроваджувати зміни належить поступово, з перехідним періодом щонайменше на 10 років, щоб уникнути фінансових втрат» [37].

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2023–2030 роки, схвалена розпорядженням КМУ №1163-р від 15.11.2024, визначає стратегічний вектор євроінтеграції аграрного сектора та операційні завдання на 2025–2027 рр. [32].

Визначені стратегічні орієнтири євроінтеграції набувають конкретного змісту через систему нормативних актів та інституційних перетворень, що реалізуються в аграрному секторі України. Таблиця 3.6 структурує п'ять ключових напрямів цього процесу, окреслюючи для кожного з них нормативну основу, пріоритетний захід реалізації та вплив на відповідні компоненти економічного потенціалу підприємств.

Таблиця 3.6 – Пріоритети євроінтеграції аграрного сектора та їх вплив на компоненти потенціалу

Напрямок євроінтеграції	Нормативна основа / поточний стан	Пріоритетний захід	Вплив на потенціал
Стратегія розвитку с/г до 2030 р.	Розпорядження КМУ №1163-р від 15.11.2024; операційний план 2025–2027	Неухильна реалізація; щорічний моніторинг і звітування перед ЄК	Системний розвиток усіх компонентів потенціалу у відповідності до вимог ЄС
ІСАК та Виплатна агенція	Закон №4619-IX від 08.10.2025; запуск ІСАК у 2027	Підготовка ІТ-інфраструктури та персоналу до 2027; пілотне тестування у 2026	Фінансовий: доступ до фондів САП ЄС після вступу; прозорість на 60%
Фітосанітарна та ветеринарна безпека	Закон №4147-IX (2024); №12285-д (2025); Нітратна директива в процесі імплементації	Прискорення гармонізації; Кодекс кращих с/г практик; зонування нітратних зон	Ринково-експортний: збереження та розширення доступу до ринку ЄС

Продовження табл. 3.6

Напрямок євроінтеграції	Нормативна основа / поточний стан	Пріоритетний захід	Вплив на потенціал
Стратегія ЄС Від ферми до виделки: -50% пестицидів, -20% добрив, 25% органіки	Поступова імплементація; перехідний період 10+ років рекомендований НІСД	Поетапне впровадження без різкого скорочення продуктивності; підтримка малого агробізнесу	Виробничий: адаптація без шоку; Ринково-експортний: відповідність вимогам ринку ЄС
Земельна реформа відповідно до acquis	Цифровізація кадастру; урегулювання паїв; оцінка ЄК — хороший прогрес	Формування конкурентного ринку; захист прав власності; стандарти IACS	Земельно-ресурсний: інвестиційна привабливість; Фінансовий: іпотека за євростандартами

Джерело: складено автором на основі [13; 18; 37]

Проведений у даному параграфі аналіз свідчить про те, що три стратегічних пріоритети можуть мати взаємопідсилювальний ефект для кожного з шести компонентів потенціалу. Ця синергія є теоретично обґрунтованою: Лисенко А.М. та Коряк А.С. розглядають ресурсно-виробничо-стратегічну концепцію потенціалу як таку, що охоплює «ресурси та виробничі можливості для досягнення цілей розвитку» [22], а цифровізація, кліматична адаптація та євроінтеграція саме і є механізмами такого розвитку. Водночас Божанова О.В. наголошує, що «використання потенціалу повинно супроводжуватися його ростом», а «процес використання і нарощування потенціалу є безперервним» [4]. Стратегічні пріоритети забезпечують саме цю безперервність: вони формують умови, за яких реалізація наявного потенціалу автоматично генерує нові можливості для його нарощування.

Рисунок 3.3 побудовано у форматі матриці з двома осями — рівня цифровізації та кліматичної стійкості — і відображає чотири квадранти: цифровізація (висока цифровізація / низька кліматична стійкість), кліматична адаптація (висока цифровізація / висока кліматична стійкість), євроінтеграція (низька цифровізація / низька кліматична стійкість) та квадрант низької цифровізації, що унаочнює ризики інерційного сценарію. Така візуалізація дозволяє наочно продемонструвати, що максимальний синергетичний ефект

досягається саме у правому верхньому квадранті — за умови одночасного прогресу у цифровізації та кліматичній адаптації на тлі євроінтеграційного нормативного середовища.

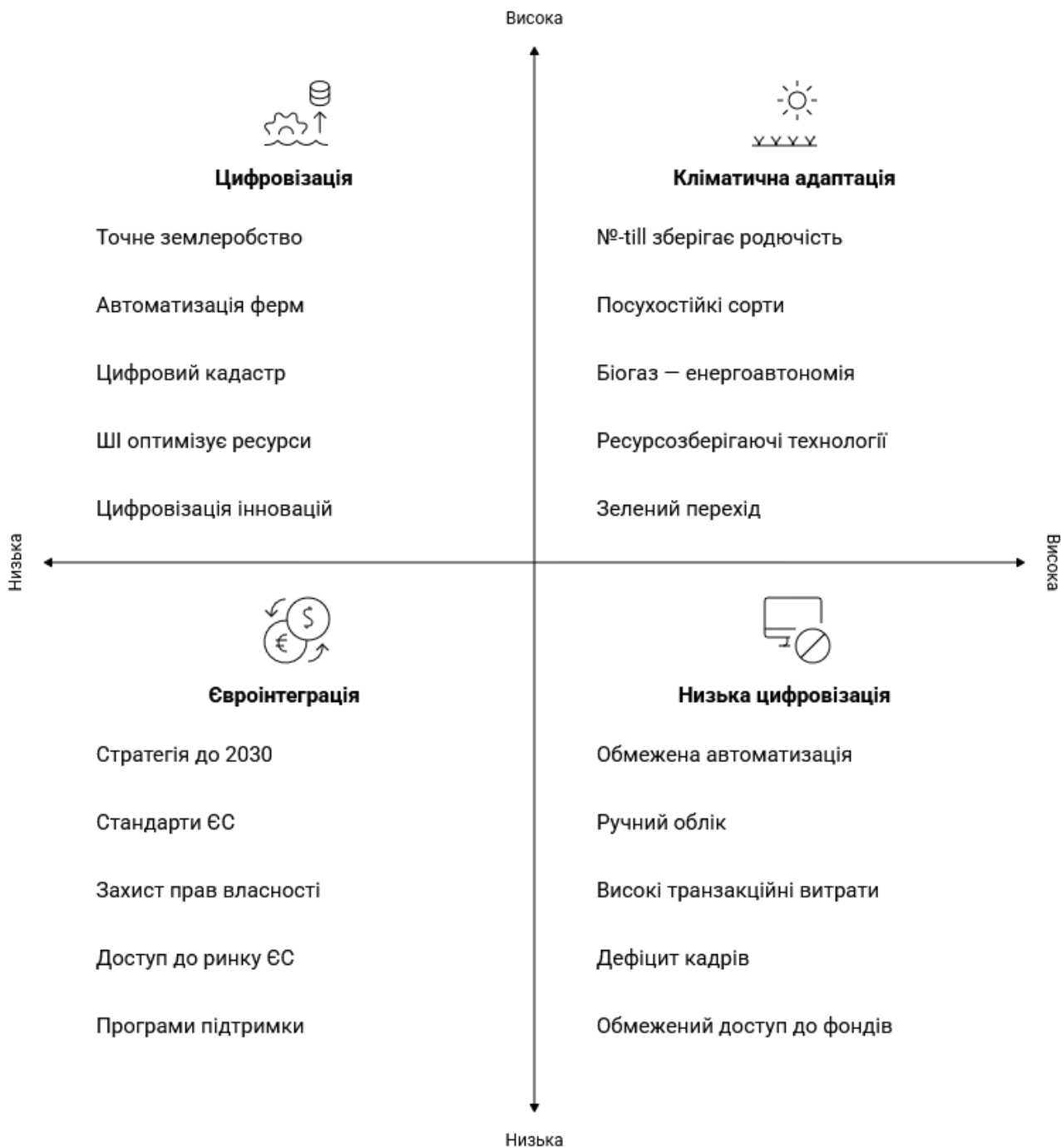


Рис. 3.3. Синергетичний ефект трьох стратегічних пріоритетів для компонентів економічного потенціалу аграрних підприємств

Джерело: побудовано автором

Сформована в роботі система пріоритетів охоплює три взаємопов'язані горизонти реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств.

1. Інституційні та фінансові пріоритети (невідкладний та середньостроковий горизонт) спрямовані переважно на земельно-ресурсний, фінансовий та кадровий компоненти потенціалу. Їх реалізація передбачає:

- встановлення коефіцієнта застави на рівні 0,75 та закріплення пріоритету орендарів при продажу землі;
- розгортання інтегрованої системи ДАР / ІСАК / Виплатна агенція та розвиток аграрних нот як інструменту фінансування;
- продовження розмінування сільськогосподарських угідь та диверсифікацію донорської підтримки.

Очікувані результати: розблокування понад 1 трлн грн земельного активу, підвищення прозорості розподілу державної підтримки на 60%, зниження монополізації земельного ринку.

2. Виробничі та експортні пріоритети (короткостроковий та середньостроковий горизонт) орієнтовані на виробничий, ринково-експортний та кадровий компоненти. Ключові заходи включають:

- розвиток тваринництва: збільшення поголів'я ВРХ на 10%, нарощування виробництва молока на 15%;
- оптимізацію структури посівних площ: розширення частки бобових до 8–10%, органічних площ — до 3%;
- розбудову інфраструктури зберігання та скорочення втрат продовольства на 15–20%;
- диверсифікацію ринків збуту та збільшення частки переробленої продукції в експорті до 15–20%;
- автоматизацію виробничих процесів для компенсації кадрового дефіциту.

Очікувані результати: обсяг агропродовольчого експорту 27+ млрд. дол., вихід на 400+ ринків збуту.

3. Стратегічні пріоритети (середньо- та довгостроковий горизонт) охоплюють усі шість компонентів потенціалу та структуровані за трьома напрямками:

3.1. Цифровізація: інтеграція ДАР з ІСАК та державними реєстрами; масштабування точного землеробства та IoT-рішень; впровадження інструментів штучного інтелекту для прогнозування врожаїв і аналізу ринків.

3.2. Кліматична адаптація: поширення технологій мінімального обробітку ґрунту (No-till, Strip-till); розвиток водозберігаючого зрошення; перехід на посухостійкі сорти; розвиток біоенергетики та органічного землеробства.

3.3. Євроінтеграція: реалізація Стратегії розвитку сільського господарства до 2030 року; запуск ІСАК у 2027 році; гармонізація фітосанітарних і ветеринарних стандартів; поетапне впровадження вимог стратегії ЄС «Від ферми до виделки».

Очікувані результати: формування конкурентоспроможного аграрного сектору в складі ЄС, досягнення частки органічних угідь на рівні 3%, розвиток низьковуглецевого виробництва та завершення інтеграції з європейською системою адміністрування підтримки.

Таким чином, запропонована система пріоритетів реалізації економічного потенціалу підприємств аграрного сектора є цілісною та взаємоузгодженою. Інституційні та фінансові пріоритети (параграф 3.1) формують ресурсну та правову основу, без якої реалізація виробничих можливостей є неможливою. Виробничі та експортні пріоритети (параграф 3.2) забезпечують безпосереднє нарощування потенціалу в умовах воєнних обмежень. Стратегічні пріоритети (параграф 3.3) формують довгострокову конкурентоспроможну основу, що визначає позиції українського агробізнесу у постконфліктний період та після вступу до ЄС. Реалізація цих пріоритетів опирається на теоретично обґрунтовані компоненти потенціалу, підтверджується аналітичними матеріалами та методологічними підходами до ринкового потенціалу, що забезпечує науково-практичну обґрунтованість запропонованої системи пріоритетів.

ВИСНОВКИ

1. У першому розділі роботи систематизовано теоретичні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства. Встановлено, що в науковій літературі сформувалися чотири основні підходи до його трактування – виробничо-галузевий, ресурсний, міцнісний та відносинний а також чотири концептуальні моделі: ресурсно-виробнича, ресурсно-стратегічна, виробничо-стратегічна та ресурсно-виробничо-стратегічна. Найбільш повною для цілей дослідження визначено ресурсно-виробничо-стратегічну концепцію, яка охоплює не лише наявні ресурси, але й здатність підприємства їх нарощувати та спрямовувати на досягнення стратегічних цілей. Розмежовано поняття «економічний потенціал» та «потенціал економічного розвитку» підприємства: перший характеризує наявний досягнутий рівень можливостей, тоді як другий відображає здатність системи до якісного переходу на більш високий рівень функціонування.

2. Визначено структуру економічного потенціалу підприємств аграрного сектора як поліструктурну систему із шести взаємопов'язаних компонентів: виробничого, земельно-ресурсного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційного та ринково-експортного. Специфіка аграрного сектора обумовлює системоутворюючу роль земельно-ресурсного компоненту, який є унікальним для галузі та водночас слугує заставним активом для розвитку фінансового потенціалу. Виявлено ефект «вузького місця»: продуктивність системи потенціалу визначається її найслабшим компонентом, а кадровий потенціал відіграє пронизуючу роль, визначаючи якість використання всіх інших ресурсів.

3. Обґрунтовано роль ринку земель сільськогосподарського призначення як стратегічного інституту реалізації земельно-ресурсного потенціалу. Систематизовано п'ять функцій земельного ринку – алокаційну, інформаційну, інвестиційну, стимулюючу та соціальну – та доведено, що їх повноцінна

реалізація є необхідною умовою перетворення земельного ресурсу на повноцінний капітальний актив підприємства. Досліджено міжнародний досвід регулювання земельних ринків та теоретично обґрунтовано проблеми монопольної концентрації, асиметрії інформації та недосконалості іпотечного ринку як системних обмежень ефективного функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні.

4. Розроблено теоретичну класифікацію воєнних ризиків як чинника обмеження та трансформації економічного потенціалу. Виокремлено п'ять груп воєнних ризиків: фізично-деструктивні, територіально-обмежувальні, кадрово-демографічні, логістично-ринкові та фінансово-інвестиційні. Обґрунтовано два канали їх впливу на потенціал підприємств – прямий деструктивний та непрямий трансмісійний. Введено концепцію резильєнтності підприємства як здатності системи витримувати зовнішні шоки, адаптуватися та відновлювати функціональність, розрізняючи планову та адаптивну резильєнтність. Визначено три теоретичні сценарії трансформації потенціалу в умовах воєнних ризиків – деградаційний, структурний та адаптаційний — і встановлено, що підприємства з розвиненими компонентами потенціалу є об'єктивно більш резильєнтними.

5. Аналіз динаміки виробничого потенціалу аграрного сектора у 2022–2025 рр. засвідчив кардинальну дивергенцію між організованими підприємствами та господарствами населення. Загальний індекс виробництва с/г продукції у 2025 р. становив 93,2% до попереднього року, однак у тваринництві підприємств зафіксовано зростання (молоко +7,1%, птиця +7,5%), тоді як господарства населення катастрофічно скорочуються (молоко -13,7%, ВРХ -22,9% за рік). Валовий збір зернових досяг 60,79 млн т (+7,7%), при цьому підгалузі реалізують різні сценарії трансформації потенціалу: зернові та птахівництво — адаптаційний, молочне скотарство і свинарство — структурний (концентрація в організованому секторі). Матеріальні збитки виробничих активів АПК становлять 10,3 млрд дол. США, з яких 57% —

знищена або пошкоджена техніка. Відбувається виражена регіональна реструктуризація: у 14 областях безпечніших регіонів зафіксовано приріст виробництва молока, лідером є Закарпатська обл. (+30%).

6. Дослідження земельного та фінансового потенціалів виявило їх суперечливу динаміку. Ринок земель сільськогосподарського призначення демонструє зростання – з 28 тис. угод у 2-му пів. 2021 р. до 104 тис. у 2024 р., – однак після допущення юридичних осіб з 01 січня 2024 р. їх частка досягла 60% угод за вищою середньою ціною (62 656 грн/га проти 54 721 грн/га для фізичних осіб). Критичною проблемою залишається нерозвиненість іпотечного кредитування, що робить іпотеку економічно непривабливою для банків, залишаючи поза фінансовим оборотом земельний актив вартістю понад 1 трлн грн. Фінансовий потенціал галузі перебуває під постійним тиском зростання витрат виробництва на 10–15%.

7. Аналіз ринково-експортного потенціалу засвідчив суперечливу картину: загальний аграрний експорт у 2025 р. склав 22,7 млрд дол. (-18,4% до довоєнного рівня), а зерновий — реалізований лише на 55,8% від довоєнних обсягів. Водночас відкрито рекордні 22 нові ринки збуту (загалом 386 торговельних напрямів), виторг від яєць зріс у 2,8 раза, від м'яса птиці — на 13,7%. Птахівницькі підприємства реалізують адаптаційний сценарій: зростання вартісної ефективності при стабільних або незначно знижених фізичних обсягах. Виявлено, що зерновий та олійний експорт потерпає від логістичних обмежень і руйнування зберігальної інфраструктури (19,5% потужностей знищено), тоді як ризик зміни торговельного режиму з ЄС формує додаткову зовнішньоторговельну невизначеність.

8. Визначено інституційні та фінансові пріоритети реалізації потенціалу аграрних підприємств. Першочерговим невідкладним заходом, що не потребує бюджетних витрат, є підвищення коефіцієнта ліквідності застави земельних ділянок з 0,5 до 0,75 шляхом перегляду Постанови КМУ №351, що дозволить розблокувати доступ до 1+ трлн грн земельного активу. Запровадження

пріоритетного права купівлі земель для фермерів-орендарів захистить малий агробізнес від монополізації з боку агрохолдингів. Реформа системи держпідтримки через ДАР, ІСАК та Виплатну агенцію (Закон №4619-IX від 08.10.2025) підвищить прозорість розподілу аграрних коштів на 60% та скоротить нецільові виплати на 66%. Для підвищення стійкості фінансового потенціалу обґрунтовано необхідність диверсифікації міжнародних донорів (ЄС, ЄБРР, КФВ, ФАО) та поступового переходу до внутрішніх ринкових механізмів – аграрних нот та іпотечного кредитування.

9. Обґрунтовано пріоритети нарощування виробничого та експортного потенціалу. У короткостроковому горизонті ключовими є: розвиток молочного скотарства та птахівництва на підприємствах (відшкодування 80% вартості племтварин і 25% будівництва ферм відповідно до Постанови КМУ №950 від 06.08.2025), підтримка релокації тваринницьких підприємств із прифронтових регіонів та розбудова овочесховищ для подолання проблеми збутових криз (35% продовольства псується через дефіцит потужностей зберігання). У середньостроковому диверсифікація рослинництва на користь зернобобових (до 8–10% посівів) та органічних культур (до 3% угідь), а також перехід від сировинного до переробленого аграрного експорту з цільовою часткою 15–20%. Подолання розриву між фактичним та потенційним рівнем аграрного експорту (81,6% від довоєнного рівня) потребує відновлення зернової логістики та диверсифікації торговельних напрямів до 400+.

10. Визначено три стратегічні пріоритети довгострокової реалізації потенціалу, що утворюють єдиний взаємопідсилювальний комплекс. Цифровізація є горизонтальним пріоритетом: точне землеробство забезпечує підвищення ефективності виробничого потенціалу на 10–15%, автоматизація ферм – продуктивності на 20%, а впровадження ШІ для прогнозування врожаїв та аналізу ринків компенсує кадровий дефіцит через мобілізацію та міграцію. Кліматична адаптація спрямована на збереження земельно-ресурсного та виробничого потенціалів в умовах потепління на 1,5°C за 30 років: технології

No-till знижують витрати на 15%, посухостійкі сорти підвищують урожайність на 0,3–0,5 т/га, біогаз замінює 11% потреб у природному газі. Євроінтеграція відкриває доступ до фондів Спільної аграрної політики ЄС та найбільшого у світі аграрного ринку, одночасно виступаючи механізмом примусового технологічного та інституційного оновлення галузі.

Реалізація системи пріоритетів, розробленої у дослідженні, дозволить мобілізувати нереалізований потенціал аграрних підприємств, забезпечити відновлення загального АПК-експорту до рівня 27+ млрд дол. та сформувати конкурентоспроможний аграрний сектор, здатний зайняти гідне місце в об'єднаному аграрному просторі Європейського Союзу. Єдність теоретичного обґрунтування, аналітичної діагностики та практичних рекомендацій забезпечує наукову цінність і прикладну значущість отриманих результатів для органів державного управління, аграрних підприємств та міжнародних організацій-партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність / Гадзало Я.М., Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 7. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals/tom-28-7-2021> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Балацький О.Ф., Теліженко О.М., Соколов М.О. Управління інвестиціями : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 232 с.
3. Бінчаровська Т.А. Теоретичні підходи до тлумачення економічної сутності об'єктів земельних відносин. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5823> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Божанова О.В. Економічний потенціал та потенціал економічного розвитку підприємства: відмінності та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 305–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Veti_2010_29_65 (дата звернення: 10.01.2026).
5. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімух Ю.О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Львівського НУ ветеринарної медицини та біотехнологій*. 2017. Т. 19, № 76. С. 12–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2017_19_76_4 (дата звернення: 06.02.2026).
6. Войнаренко М.П., Іванченко Н.А. Потенціал підприємства: теоретичні аспекти та практичне значення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 4, Т. 1. С. 7–11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)_3) (дата звернення: 03.02.2026).
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. І. Соловійов, І. Брайловський, Г. Рябенко. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5611> (дата звернення: 28.02.2026).

9. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є. та ін. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
10. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr> (дата звернення: 04.03.2026).
11. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків : аналіт. зап. / ред. кол. : Я.А. Жаліло (кер.) та ін. Київ : НІСД, 2024. 128 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-zapysky/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voennykh-ryzykiv> (дата звернення: 21.03.2026).
12. Жигірь А.А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 10.01.2026).
13. Жураковська Л.А. Ключові законодавчі ініціативи та заходи, спрямовані на підтримку аграрного сектора в умовах війни. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-zakonodavchi-initsiatyvy-ta-zakhody-spryamovani-na-pidtrymku-ahrarnoho> (дата звернення: 22.03.2026).
14. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 96–104. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_96_104.pdf (дата звернення: 13.02.2026).
15. Земельна рента та рентні відносини. Електронна бібліотека підручників. URL: <https://buklib.net/books/33894/> (дата звернення: 07.02.2026).
16. Закон України «Про аграрні ноти» від 01.01.2025. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4040-IX> (дата звернення: 08.02.2026).
17. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо невитребуваних земельних часток (паїв)» : від 08.10.2024 №3993-

IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3993-20> (дата звернення: 08.02.2026).

18. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення системи управління в аграрному секторі» (ІСАК та Виплата агенція) : від 08.10.2025 № 4619-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20> (дата звернення: 09.02.2026).

19. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» : від 31.03.2020 № 552-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 20. Ст. 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20> (дата звернення: 11.02.2026).

20. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

21. Коробка С. Ринок землі в Україні: проблеми формування та напрями подальшого розвитку. *Academia.edu*. URL: <https://www.academia.edu/123826924> (дата звернення: 21.03.2026).

22. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2020. Вип. 5. С. 221–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_25 (дата звернення: 14.02.2026).

23. Маковоз О.С., Ус Ю.О. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6418> (дата звернення: 15.02.2026).

24. Міжнародний досвід регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. URL: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/239041> (дата звернення: 22.02.2026).

25. Нусінов В.Я., Шура Н.О. Еволюція наукових поглядів на трактування економічного потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №1 (28). С. 128–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1_31 (дата звернення: 05.02.2026).

26. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку компенсації витрат на гуманітарне розмінування сільськогосподарських угідь» : від 11.03.2024 № 284 (зі змінами від 13.10.2025). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-2024-%D0%BF> (дата звернення: 03.03.2026).

27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам господарювання у сфері сільського господарства» (програма «Доступні кредити 5–7–9%»). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).

28. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку тваринництва» : від 06.08.2025 № 950. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2025-%D0%BF> (дата звернення: 10.01.2026).

29. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : конспект лекцій. URL: <https://ep.nmu.org.ua> (дата звернення: 07.02.2026).

30. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Ukraine – Country Overview. Rome : FAO, 2024. URL: <https://www.fao.org/ukraine/en/> (дата звернення: 12.02.2026).

31. Ринок землі як ключовий елемент земельної реформи в контексті трансформаційних перетворень в Україні. Н. Яремчук, В. Краска. *Економіка та суспільство*. 2023. №48 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2247> (дата звернення: 10.02.2026).

32. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2023–2030 роки» : від 15.11.2024 № 1163-р. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80> (дата звернення: 03.02.2026).

33. Руденко С.В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ*. Харків : ФОП Білетченко Н. О., 2016. Вип. 172: Екон. науки. С. 164–175. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/84368> (дата звернення: 04.02.2026).

34. Русан В.М., Жураковська Л.А. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektora-ta-osnovni-zavdannya-derzhavnoyi-ahrarnoyi> (дата звернення: 09.03.2026).

35. Русан В.М., Жураковська Л.А., Жаліло Я.А. та ін. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2024. 47 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/perspektyvu-rozvytku-ahrosektoru-v-umovah-zmin-klimatu.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).

36. Русан В.М., Жураковська Л.А. Підсумки функціонування аграрного сектора України в 2025 році. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2026. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ukrainy-v-2025-rotsi> (дата звернення: 07.03.2026).

37. Русан В.М. Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення: стан і перспективи. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/funktsionuvannya-rynku-zemel-silskohospodarskoho-pryznachennya-stan-i-perspektyvu> (дата звернення: 08.03.2026).

38. Семикіна М.В., Сторожук О.В., Савеленко Г.О. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7386> (дата звернення: 23.04.2026).
39. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення: 22.04.2026).
40. Шкроміда Н.Я. Економічний потенціал підприємства: сутність, складові. Матеріали конференції. Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/339213079> (дата звернення: 18.04.2026).
41. Bahorka M. et al. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, №. 1. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/244> (date of access: 15.03.2026).
42. Buyl T. et al. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. DOI: 10.1007/s41471-022-00151-x.
43. Kurbatska L., Sitkovska A., Tesliuk Yu., Lukianova V., Yavorska T. Factors Influencing the Effective Use of Land and Resource Potential in Ukrainian Agricultural Businesses. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, №. 4. P. 119–135. DOI: 10.48077/scihor3.2023.119.
44. KSE Institute. Земельний ринок в Україні. Фінальний аналітичний огляд за 2023 рік. Київ : KSE, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelnyy-rinok-v-Ukrayini.pdf> (date of access: 19.03.2026).

45. Mamonova N. Food Sovereignty and Solidarity Initiatives in Rural Ukraine during the War. *The Journal of Peasant Studies*. 2023. Vol. 50, №. 1. P. 47–66. DOI: 10.1080/03066150.2022.2143351.
46. Neyter R., Zorya S. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. Agricultural Losses from the Full-Scale Invasion. Washington : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (date of access: 10.01.2026).
47. Skydan O., Dankevych V., Garrett R.D., Nimko O. The State of the Agricultural Sector in Ukraine during Wartime: The Case of Farmers. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, № 6. P. 134–145. DOI: 10.48077/scihor6.2023.134.
48. Wang, Y., Bouri, E., Fareed, Z., & Dai, Y. (2022). Geopolitical risk and the systemic risk in the commodity markets under the war in Ukraine. *Finance Research Letters*, 49, article number 103066. DOI: 10.1016/j.frl.2022.103066.